# الأداء الجماعي

المؤلف
برنارد أ. نيجستاد
Bernard A. Nijstad

ترجمة

د/ شيماء عزت باشا
قسم علم النفس
كلية الآداب - جامعة حلوان

د/ إيمان نصري شنودة
قسم علم الاجتماع
كلية الآداب - جامعة حلوان



مكتبة الأنجلو المصرية

# المحتويات

**الفصل الثامن: حل المشكلات وإصدار الأحكام في الجماعة**



**الفصل التاسع: عمل الفريق والقيادة**



**الفصل العاشر: الجماعات في سياقها**



**الفصل الحادي عشر: الجماعات والتكنولوجيا**

## مقدمة السلسلة

علم النفس الاجتماعي: مادة مقسمة إلى وحدات Social Psychology: A Modular Course، تحرير مايلز هيوستون Miles Hewstone، وتهدف هذه المادة إلى تقديم كتب محفزة، قابلة للقراءة، ثمنها معقول، ومختصرة لطلبة الجامعة، كتَبها خبراءٌ رُواد ملتزمون بتقديم رؤية منصفة ودقيقة في كل مجال، يشاركون حماسهم مع الطلبة، ويقدمون عملهم بصورة مقربة. ومع ثلاث سلاسل أخرى، تغطي هذه الكتب الموضوعات الأساسية التي تدرس في المرحلة الجامعية في علم النفس. والسلاسل المصاحبة هي: علم النفس الإكلينيكي، تحرير كريس بروين Chris R. Brewin، وعلم نفس النمو، تحرير بيتر بريانت Peter Briant؛ وعلم النفس المعرفي، تحرير جيري ألتمان Gerry Altmann وسوزان جاذركول Susan E. Gathercole. ويُعجب بهذه السلسلة الذين يرغبون في التعمق في الموضوع بصورة أكبر مما يسمح بها الكتاب الدراسي العادي، ويؤسسون إجاباتهم في الاختبارات أو مشروعاتهم البحثية أو الواجبات، أو القرارات العملية على تقدير أوضح وأكثر تحديدا للأدلة البحثية.

– يوجد أيضا في هذه السلسلة:

- The Social Psychology of Aggression
- **by Barbara Krahe**
- Attribution
- **by Friedrich Forsterling**
- Attitudes & Attitude Change
- **by Gred Bohner & Michaela Wanke**
- Prosocial Behaviour
- **by Hans-Werner Bierhoff**
- Social Cognition
- **by Herbert Bless, Laus Fiedler & Fritz Strack**

– وللمزيد من المعلومات حول هذه السلسلة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لكتاب Social Psychology: A Modular Course على www.psypress.com/socialmodular

## مقدمة المترجم

لقد اخترنا كتاب أداء الجماعات للترجمة لأنه يحقق عدة أهداف رئيسية وهى: مواكبة التقدم والتطور العلمى الذى تحقق فى علم النفس الإجتماعى بصفة عامة، وفى ميدان سيكولوجية الجماعات بصفة خاصة. ويطرح الأطر النظرية الحديثة التى تناولت بالتفسير مستويات الجماعة، وكيف أن عمليات الجماعة تتغير عندما تستخدم الجماعات وسائل اتصال مختلفة (على سبيل المثال أجهزة الكمبيوتر، أو عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو). لذا بدأ المؤلف بعرض تعريف الجماعات الصغيرة ، وسبل تطوير أداء الجماعة من خلال الإبتكار، وتعلم كيفية ممارسة العصف الذهنى بأدق تفاصيله وبطرق مبتكرة لتحقيق مكاسب إنتاجية ودافعية أكبر، عن طريق ممارسة التفكير الجمعى لإيجاد سبل متنوعة لحل المشكلات بالتعاون مع قيادة ذات سمات فريدة.

كما يعرض الكتاب قضية إنتقاء الفكرة بجودة عالية، وخطوات صياغة خطة إتخاذ قرار جيد فعال، وأسباب ومظاهر عمليات الصنيف والاقصاء الاجتماعى، وسبل إحداث إندماج داخل الجماعات لتحسين أوضاعها مقارنة بالفئات الأخرى فى المجتمع.

ولأن التطورات الحديثة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات أثر فعال على العمل فى داخل مجموعات، فقد تناول الكتاب بالتفصيل أيضا دور التكنولوجيا الحديثة فى جمع الشتات الجغرافى للأفراد ومنحهم الفرصة الحقيقية لتكوين مجموعات يمارسون فيها أداءات متنوعة.

ومن الجدير بالذكر أن الكتاب يطرح فى نهاية كل فصل تدريبات تطبيقية عملية تفيد القارئ وتقدم له الإجابة على عدة أسئلة مطروحة بالتدريبات الملحقة بنهاية كل فصل، لمزيد من التفسير والتحليل، بالإضافة الى إقتراح مراجع أخرى لمزيد من القراءة فى موضوع الفصل.

**والله ولي التوفيق،**

**د.شيماء عزت، د. إيمان نصري**

# شكرٌ وتقديرٌ

كتابة هذا الكتاب كانت عملية ممتعة؛ وذلك بفضل تشجيع وصبر العاملين في Psychology Press. وأنا أشكر مايلز هيوستون Miles Hewstone على دعوته لي لأكتب هذا الكتاب (في صيف عام ٢٠٠٥) وعلى صبره عندما فشلت في الالتزام بالمواعيد المحددة. وأنا مدين لكلٍ مِن ولفجانج ستروب Wolfgang Stroebe، وروبرت لونت Robert Lount، وأندرياس موزيتش Andreas Mojzisch، وسكوت تيندال Scott Tindale على تعليقاتهم المفيدة على المسودة المبكرة لهذا الكتاب. وقد قام العديد من الأفراد بالتعليق على الفصول المختلفة، منهم كارستن دي درو Carsten de Dreu، وهاميت كوسكن Hamit Coskun، وكاثرين ستروب Katherine Stroebe، وآستريد هومان Astrid Homan، وجيربن فان كليف Gerben van Kleef، وميشيل هاندجراف Michel Handgraaf، ومورو جياكومانتونيو Mauro Giacomantonio. وقد ساعدني اثنان من الطلبة على التحقق من المراجع، والتوجه إلى الناشرين للحصول على تصاريح إعادة النشر، والعثور على الرسوم التوضيحية المناسبة. شكرا لفيليب شول Philip Schuelle وهيلي آلدرينج Hillie Aaldering. ومن ناحية شخصية، أود أن أشكر كاثرين، على الرغم من أنني لم أكن سعيدا دائما بتعليقاتك على تقدمي، فإنها كانت في الواقع مفيدة للغاية.

**المؤلف**

١

# الفصل الأول
# دراسة الجماعات الصغيرة

# الفصل الأول
# دراسة الجماعات الصغيرة

اتخذ الرئيس جون كيندي ومجموعة مستشاريه قرارًا كارثيا في عام ١٩٦١، إذْ إنَّهم قرَّروا غزو كوبا منذ عام ١٩٥٩، وكوبا يحكمها النظام الشيوعي لفيدل كاسترو، على غير هوى الولايات المتحدة؛ ولذا بدأ كيندي ومستشاروه في خطة محفوفة بالمخاطر؛ إذْ استخدموا كتيبة من المجندين الكوبيين المَنْفِيين، ودعموهم بالسِّلاح والمواصلات، وأنزلوهم في كوبا، في مكان يعرف باسم خَليج الخنازير. ولكن غزو خليج الخنازير كان فشلا ذريعا. في خلال أيام، قُتِلَ واعتُقِل كلّ القوات المكوَّنة من ١٣٠٠ جندي.

وبتحليل هذا الموقف لاحقا، يظهر أن الإخفاق التام كان بسبب اتخاذ القرار الخاطئ الذي قام به كيندي ومستشاروه. حلل جانيس Janis (١٩٧٢، ١٩٨٢) غزو خليج الخنازير كمثال للتفكير الجمعي[1] (انظر الفصل السابع لنقاش مفصل). واهتم جانيس بسؤال: لماذا يمكن أن تقوم جماعة من الأفراد الأذكياء، مثل كيندي ومستشاريه، باتخاذ مثل هذا القرار السيئ. وفكَّر بأنَّ ذلك قد يكون بسبب بعض عمليات الجماعة، وصاغ مصطلح التفكير الجمعي: وهو "نوعٌ من التفكير الذي ينخرط فيه الناس حينما يكونون مشاركين بعمق في جماعة متماسكة، وحينما يتغلب سعي الأفراد للإجماع على دوافعهم لتقدير مسارات أخرى للعمل بشكل واقعي" (Janis, 1972. P. 9). وجوهر التفكير الجمعي يكمن في السعي المفرط إلى التوافق، فيحاول أعضاء الجماعة الحفاظ على الإجماع وانسجام الجماعة، ويحجمون عن النقد أو الحجج المضادة للخيار الذي تفضله الجماعة؛ لأن أعضاء الجماعة لا يقدِّرُون بشكلٍ نقدي البدائل، ويبدو أن الجميع يتفقون على القرار المطروح، فإنهم يخاطرونَ بإقناع أنفسهم بتبني مسار عمل يتم إدراكه في العادي بأنه غير كاف أو حتى خطير.

وبعد عام واحد فقط (١٩٦٢) واجه الرئيس كيندي وجماعته (الشكل ١-١) أزمة جديدة. فقد اكتشفت وكالة الاستخبارات الأمريكية أن الاتحاد السوفيتي كان يرسل أسلحة نووية لكوبا. وكانت هناك صور من الجو تُوضِّح قواعد جديدة

---

1 - groupthink.

للصواريخ. وأيضا، كانت هناك سفن سوفيتية في الطريق إلى كوبا، وربما كانت هذه السفن تحمل رؤوسًا نووية.



**شكل (١-١)**

**الرئيس كيندي مع وزير الدفاع روبرت مكنامارا (إلى اليسار) ووزير الخارجية دين راست (في الوسط)، ثلاثة من الشخصيات الرئيسية خلال الأزمة الكوبية (شوهدت بتاريخ ١٠ ديسمبر ١٩٦٢، بعد الأزمة مباشرة؛ تصوير سيسيل ستوتون).**

وبوضوح، كان هذا يمثل خطرًا كبيرًا على الولايات المتحدة بالأزمة الكوبية؛ إذْ يمكن أن يتحول الأمر إلى حرب عالمية ثالثة؛ ولذا أخذ الرئيس كيندي وجماعته عددًا من البدائل في الاعتبار، منها هجمة جديدة على كوبا. وفي نهاية المطاف، قرَّرُوا أنْ يُحَاصِرُوا الموانئ الكوبية بِسُفنٍ للبحرية الأمريكية. وكانت استراتيجيتهم ناجحة، حيث عادت السفن السوفيتية، وربما منعت اندلاع حرب نووية. لاحقًا، وافقت الحكومة السوفيتية على سحب صواريخها من كوبا، على أن تسحب الولايات المتحدة الأمريكية صواريخها من تركيا. ومن الواضح أن الرئيس كيندي وجماعته قد اتخذوا القرار الصحيح هذه المرة(١).

والقرارات السياسية مثل تلك التي وصفناها بأعلى، عادة ما تُتخذ في جماعات، ويمكن أن تكون لها عواقب بعيدة الأثر (ومنها الحرب أو السلام). والعديد من المهام الأخرى تتم في جماعات: مجموعات من الطلبة تكتب بحثًا معا، أو الشركات تُهيكل عملها في فِرق عمل، أو أنَّ فِرق الإدارة تقرِّرُ مستقبلَ

١- فيلم ٢٠٠٠ ثلاثة عشر يوما (من إخراج روجر دونالدسون، ولَعِبَ دور جون كيندي: بروس جرينوود، ولعب كيفين كوستنر دور أحد مستشاري كيندي) وجسد الفيلم أزمة كوبا.

المؤسسة، أو أن أصدقاء ينظمون حفلا كان، وتُمَارس الكثير من الألعاب الرياضية في فِرق. وأداء هذه الجماعات هو موضوع هذا الكتاب.

وأحد الأسئلة المهمة هو ما الذي يُحَدِّد فاعلية الجماعة؟[١] لماذا تؤدِّي بعض القرارات الجماعية إلى الفشل الذريع (مثل غزو خليج الخنازير)، بينما تكون قرارات أخرى فعَّالة للغاية (قرار أزمة الصواريخ الكوبية)؟ لماذا يكون أداء بعض الفرق هزيلا، بينما يكون أداء فرق أخرى جيدا جدا؟ كيف يكون أداء الجماعات لمهمتهم جيدا بالمقارنة بالأداء الفردي، مَنْ الأكثر إبداعا، ومَن الذي يتخذ قرارات أفضل، ومَن الأفضل في حل المشكلات؟ كيف تترابط قدرات الأعضاء الأفراد بأداء الجماعة كَكُلٍّ؟ كيف تُشَكِّلُ بيئة الجماعات أداءها؟ كلُّ هذه الأسئلة ستتم مناقشتها.

في سياق هذا الكتاب – وفي الفصل الأول تحديدا – نبدأ بإيضاح ما هي "الجماعة". ثانيا: نناقش الوظائف المختلفة التي تكون للأعضاء في الجماعات. ثالثا: نتناول الطُّرق التي يمكن بها دراسة الجماعات بشكل علمي. ونختم بعرض عام للكتاب.

## تعريف الجماعات :

### – الوجود أو الكينونة (Entitativity)

اقترحَ العديدُ مِنَ المؤلِّفين تعريفات كثيرة للجماعات. فقد اقترح لوين Lewin (١٩٤٨) أن المصير المشترك أمر حاسم، فالناس يكونون في جماعة حينما يخبرون نتائج متشابهة. على سبيل المثال، الجماعة في مؤسسة، قد تتم مكافأتها بشكل جماعي على حُسْنِ الأداء. ويقترح شريف وشريف Sherif & Sherif (١٩٦٩) أنَّ نوعًا من البناء الاجتماعي (التفرقة بالحالة أو الدور، مثل دور القيادة) ضروريٌّ؛ لأنَّه بدون ذلك ستكون "الجماعة" مجرد مجموعة مفككة من الأفراد. أمَّا بالز Bales (١٩٥٠) فيؤكِّد على التفاعل وجها لوجه، ويقول إنَّ الجماعة تتطلب أن يتقابل أفرادها بصورة منتظمة. وأمَّا تاجفيل Tajfel (١٩٨١) فيؤكد على الهُوِيَّة المشتركة، ويقول إن الجماعات توجد حينما يشابه الأفراد جماعتهم.

وبدلا من تقديم تعريف أبيض وأسود للجماعة، فقد يكون من الأفضل أن نعتبر "الحشد" [٢] أحد الأبعاد التي يمكن أن يختلف فيها تجمعات الأفراد (انظر أيضا

1 - group effectiveness.

2 - groupiness.

(McGrath, 1984; Moreland, 1987)، إذْ إنَّ بعض الجماعات أكثر "حشدا" من الأخرى. وبدلا من كلمة "الحشد" يستخدم الباحثون – غالبا – مصطلح "كينونة الجماعة"[١]. وكينونة الجماعة تشير إلى الدرجة التي يشعر بها مجموعة من الأفراد أنهم مرتبطون ببعضهم في وحدة متماسكة (Campbell, 1958). وفي الواقع، فإن المصير المشترك، والبناء الاجتماعي، والتفاعل وجها لوجه، والهوية المشتركة قد يجتمعون كلهم في كينونة الجماعة (انظر أيضا McGrath, 1984).

وَيَفْتَرِض هذا التوجه أنَّ وجودَ خصائص معينة تجعل من تجمعات معينة من الأفراد أكثر شعورًا بكينونتها، فكلما زادت الخصائص التي تمتلكها، زادت كينونة الجماعة. ويشابه هذا تصنيف الحيوانات على أنها طيور. فالحيوان يصير أكثر شبها بالطائر عندما تكون لديه خصائص معينة، مثل: القدرة على الطيران، الرِّيش، المِنْقَار، أنه يبيض، إلى غير ذلك. ولكن بعض الطيور ليست لديها كل تلك الخصائص، فمثلا (النعامة لا تستطيع الطيران، البطاريق ليست لديها ريش) ولكنها ما زالت طيورًا، برغم أنها ليست طيورا بنفس درجة العصافير (التي تملك كلَّ تلك الخصائص، وتعتبر طيورًا مطابقة جدا للصورة النمطية). وبالمثل، قد لا تمتلك بعض الجماعات بعض الخصائص، (مثلا، لا يتقابلون أبدا، أو لا يَمرُّون بخبرة المصير المشترك) ولكن تظل جماعات. ولكن أيّ الخصائص تجعل من الجماعات أكثر شعورا بالكينونة؟

**- خصائص الجماعة:**

يُعَدِّدُ جدول (١-١) بعضَ الخصائص المهمة للجماعة، بعضها يشرح نفسه، مثل حجم، ومدة (بقاء) الجماعة، وبناء الجماعة (يشمل اختلاف المكانة وتباين الأدوار) سيناقش ذلك في الفصل القادم.

---

(1) group entitativity

**جدول (١-١)**
**الخصائص المهمة للجماعة**

| الخاصية | الوصف | علاقتها بكينونة الجماعة* |
|---|---|---|
| الاعتماد المتبادل[١] | درجة اعتماد أعضاء الجماعة على بعضهم لتحقيق أهدافهم أو تحقيق النتائج المهمة لهم. | + |
| الأهمية | درجة أهمية الجماعة لأعضائها. | + |
| التفاعل | الدرجة التي يتقابل بها أعضاء الجماعة بصورة منتظمة. | + |
| الحجم | عدد الأفراد الأعضاء في الجماعة. | – |
| المدة | الفترة التي تبقى فيها الجماعة معا كجماعة. | + |
| النفاذية[٢] | درجة سهولة الدخول إلى أو الخروج من الجماعة. | – |
| التشابه | الدرجة التي يتشابه بها أعضاء الجماعة مع بعضهم في سمة أو أكثر. | + |
| بناء الجماعة[٣] | الدرجة التي طور بها أعضاء الجماعة خصائص معينة، مثل المعايير، والأدوار، واختلافات المكانة. | (+) |
| التماسك[٤] | الدرجة التي يشعر بها أعضاء الجماعة بالانجذاب للجماعة. | (+) |

* بِنَاءً على لايكل وزملائه (Lickel et al., 2000)؛ العلامة (+) تشير إلى علاقة إيجابية، والعلامة (–) تشير إلى علاقة سلبية. لم يدرس لايكل وزملاؤه بناء الجماعة ولا التماسك، ولكن يمكن أن يفترض المَرْءُ وجود علاقة إيجابية.

**– الاعتماد المتبادل:**

إحدى الخصائص التي تختلف فيها الجماعات هي درجة الاعتماد المتبادل بين الأعضاء. ويشير الاعتماد المتبادل إلى المواقف التي لا يعتمد فيها الأداء الفردي

1 - interdependence.
2 - Permeability.
3 - group structure.
4 - cohesion.

أو النتائج لأحد أعضاء الجماعة على أفعال هذا الفرد فقط، ولكن أيضا على أفعال الأعضاء الآخرين. ويشير الاعتماد المتبادل في المهام[١] إلى الدرجة التي بها يعتمد أعضاء الجماعة على بعضهم بشكل متبادل لتنفيذ المهام. على سبيل المثال، لاعب المُقدِّمة في فريق كرة القدم يعتمد على أفعال اللاعبين الآخرين؛ فيجب أن يمرِّروا الكرة من أجل أن يُسَجِّل لاعب المقدمة الهدف. ويشير الاعتماد المتبادل في النتائج[٢] إلى الدرجة التي بها يعتمد أعضاء الجماعة على بعضهم من أجل تحقيق النتائج القيمة (مثل المال أو المديح). ففريق كرة القدم، على سبيل المثال، سيكون ترتيبه أفضل وسيتلقى المزيد من المديح بعد أن يكسب المباراة. (وبالتالي، يكون تَلَقِّي هذه النتائج) لا يعتمد فقط على أفعال عضو الفريق، ولكن أيضا على أفعال الأعضاء الآخرين. والاعتماد المتبادل في المهام والنتائج غالبا ما يحدث في نفس الوقت، ولكنها ليست القاعدة (انظر الفصل ٩).

**- الأهمية:**

تشير الأهمية إلى مدى أهمية الجماعة لأعضائها؛ إذْ يمكن أن تكون الجماعات مهمة بالنسبة لأعضائها ليست فقط بسبب المهام التي تؤدِّيها، ولكن يمكن أن يحمل الوجودُ في الجماعة عواقب لأعضائها. ونناقشها في القسم التالي عن وظائف الجماعات بمزيد من التفصيل.

**- التفاعل:**

يشير التفاعل إلى نوع من الاتصال (اللفظي أو غير اللفظي) بين أعضاء الجماعة. هل يتفاعلون بشكل متكرر أم لا؟ ويمكن أن يكون التفاعل وجها لوجه، ولكن يمكن أن يشمل أيضا النقاشات عبر الانترنت، مكالمات التليفون، إلى غير ذلك (الفصل ١١). عندما يعتمد أعضاء الجماعة بشكل كبير على بعضهم، عادة ما يتطلب هذا المزيد من التفاعل داخل الجماعة لتنسيق أنشطة أعضاء الجماعة.

**- النفاذية:**

تشير النفاذية إلى سهولة أو صعوبة الدخول إلى أو الخروج من الجماعة. هل عضوية الجماعة مستقرة نسبيا، أم تحدث فيها تغيُّرات متكررة؟ بالإضافة إلى ذلك، بعض الجماعات نخبوية أو لها مكانة عالية جدًا، وهذه الجماعات ليست نفاذية

---

1 - Task Interdependence.

2 - Outcome Interdependence.

بشكل كبير. على سبيل المثال، من العسير أن تنضم إلى نادي تنس أول إنجلاند – النادي الذي ينظم بطولة ويمبلدون للتنس – وهو أعلى نادي تنس في بريطانيا من حيث المكانة (ولكن الفوز بلقب بطولة ويمبلدون لفردي التنس سيجعلك عضوا).

**– التشابه:**

عضوية الجماعة غالبا ما تكون مبنية على التشابه. فالناس يشكّلون جماعات معينة لأنهم متشابهون، كلهم يحبون لعبة الشطرنج ويبدءون في نادٍ للشطرنج، أو أنهم جميعا علماء نفس من قسم علم النفس. بالإضافة إلى ذلك، فإن الغرباء يميلون إلى تصنيف الأفراد المتشابهين معا (مثلا، يتحدثون على "أفراد التسويق" كما لو كانوا جماعة) (Campbell, 1958). وأخيرا، من المهم أن نؤكِّد على أن الأفراد المتشابهين عادة يميلون إلى بعضهم أكثر من الأفراد المختلفين (Byrne, 1971; Newcomb, 1956).

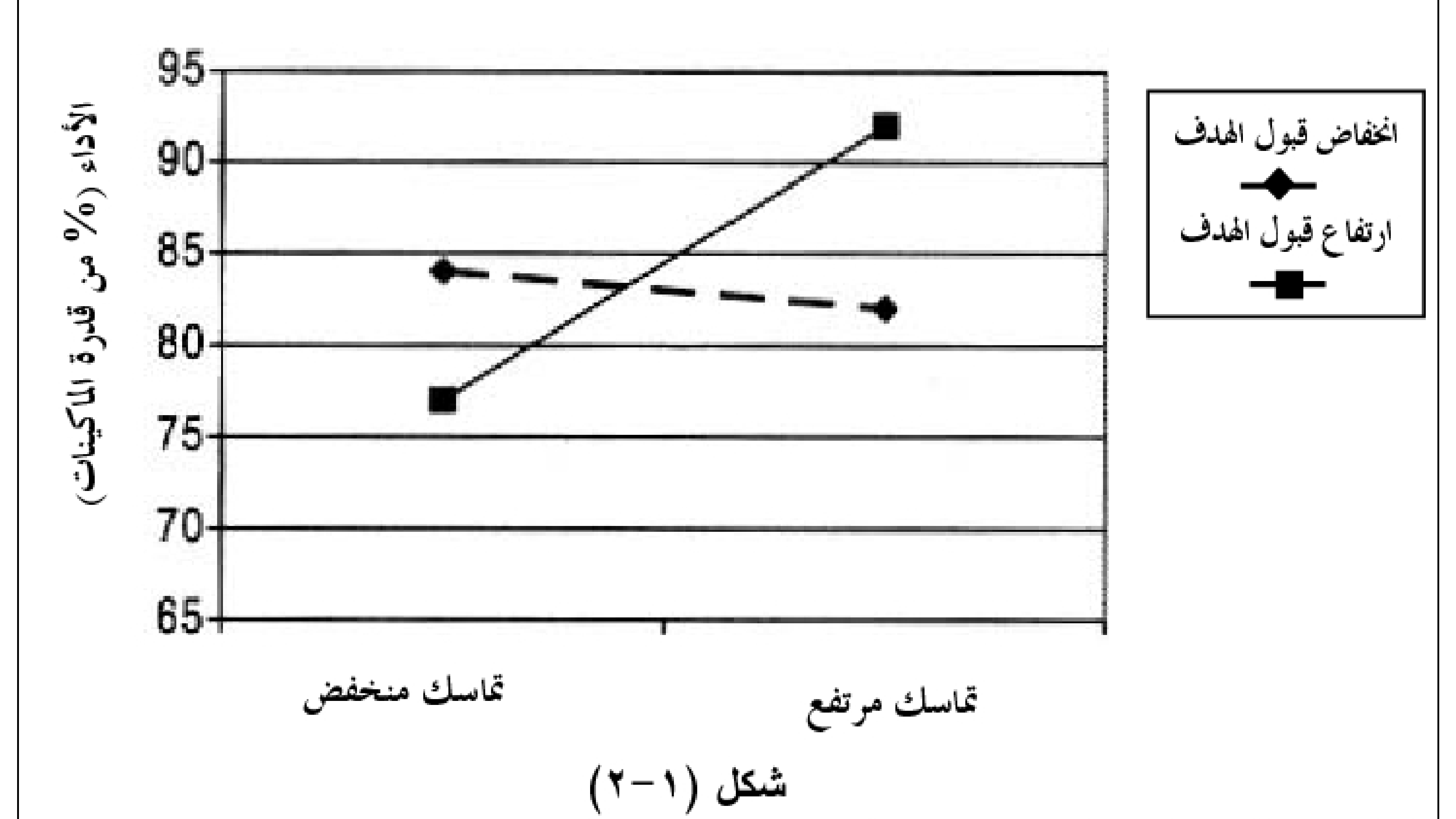
**مربع (١–١) التماسك والأداء:**

أحد الموضوعات القديمة في علم النفس الاجتماعي يُعْنَى بالعلاقة بين تماسك الجماعة والأداء (Mullen & Copper, 1994). غالبا ما يعتقد الناس أن التماسك سيؤدي إلى أداء أفضل، عندما يقدر الأفراد جماعتهم، فلا شك أنهم سيعملون جاهدين ليكون الأداء جيدا. ولكن النتائج المتعلقة بالعلاقة بين التماسك والأداء غير حاسمة. على سبيل المثال، من بين ٣٤ دراسة راجعها ستوجديل Stogdill (١٩٧٢)، ١٢ دراسة أشارت إلى أن تماسك الجماعة يزيد من إنتاجيتها، و١١ دراسة أشارت إلى أن الجماعات المتماسكة كانت أقل إنتاجية، والـ ١١ دراسة الباقية لم تكن هناك علاقة بين التماسك والأداء. ومن الواضح أن الأمور كانت أكثر تعقيدا.

أحد الاحتمالات هو أن العلاقة بين التماسك والأداء تعتمد على عوامل أخرى. بودساكوف، ماكنزي، وأهيرن (١٩٩٧) يقولون إن العلاقة بين التماسك والأداء تعتمد على قبول هدف الجماعة. وفكّروا في أنه إذا تقبلت الجماعة أهداف الأداء (فإنهم يتفقون مع الأهداف التي أعطتهم إيّاها الإدارة). يجب إذن، أن تكون هناك علاقة إيجابية بين تماسك الجماعة والأداء؛ لأنّ التماسك سيدفع الأعضاء للعمل بجد نحو تحقيق أهداف الأداء تلك. ولكن إذا كانت الجماعة لا تتقبل أهداف الأداء، فلن توجد هذه العلاقة؛ لأنّ تماسك الجماعة لن يدفع الأفراد للعمل باتجاه أهداف لا يقبلونها.

اختبر بودساكوف وزملاؤه (١٩٩٧) هذا الفرض في دراسة مسحية لعمال مصنع للورق، إذْ طلبوا من ٢١٨ عاملا في مصنع الورق، أن يعملوا في ٤٠ جماعة مختلفة، وأن يملؤوا استمارة استبيان. احتوت هذه الاستمارة على أسئلة عن تماسك الجماعة (مثل: نحن نحب أن نعمل في هذه الجماعة)، وعن تقبل الأهداف (مثل: نشعر بأن أهدافنا منصفة). وطُلِبَ منَ العمال أن يصنِّفوا الأسئلة على مقاييس تصنيف، مما يُمَكِّنُ من القياس الكمِّي لهذه المتغيِّرات. وجاءت البيانات المتعلقة بالأداء من سجلات الشركة. وتتبعت الشركة أداء كل فريق كنسبة مئوية من قدرة الماكينات. وبالتالي، أقصى أداء يمكن أن يصل إليه الفريق هو ١٠٠% من قدرة الماكينة، ولكن يمكن أيضا الحصول على نسب أقل.

يوضِّح شكل (١-٢) نتائج بادسكوف وزملائه. وبالاتساق مع التوقعات، لم تكن هناك علاقة بين التماسك والأداء في الجماعات التي لم تتقبل أهداف الشركة. ولكن هذه العلاقة كانت إيجابية للجماعات التي كان فيها تقبل الأهداف عاليا. وبالتالي، يبدو أن العلاقة بين تماسك الجماعة والأداء تعتمد بشكل كبير على قبول الأهداف. فقط حينما تتقبل الجماعات أهداف الأداء، يدفع التماسك أعضاءها إلى العمل بجد.




**شكل (١-٢)**

الأداء كدالة للتماسك وتقبل الأهداف. مأخوذة من: بودساكوف، بي. إم، ماكنزي، إس. بي.، وأهيرن، إم. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (١٩٩٧). التأثيرات الوسيطة لتقبل الهدف على العلاقة بين تماسك الجماعة والإنتاجية.
Journal of Applied Psychology, 83, 974-983. Copyright American Psychological Association

**- تماسك الجماعة[١]:**

تماسك الجماعة (أو التحامها)[٢] هو القوة التي تربط بين أعضاء الجماعة وتحثهم على البقاء في الجماعة (Festinger, 1950). ويفترض أن يكون تماسك الجماعة مهمًّا لأدائها؛ لأنه يساعد على بقاء الجماعة معا، ويَدْفَعُ أعضاءَ الجماعة إلى بذل أنفسهم بالنيابة عن الجماعة.

ومن المفيد أن نميز بين أنواع التماسك. فيشير تماسك المهمة[٣] إلى الالتزام المشترك بمهام الجماعة، بينما يشير التماسك البين شخصي[٤] إلى الانجذاب إلى الجماعة (Mullen & Copper, 1994). وغالبا ما يفترض أن التماسك سيساعد الأداء – وربما يكون هذا هو السبب وراء إرسال بعض الشركات للفرق الخاصة بها إلى تدريبات "بناء الفريق". ولكن يصف المربع (١- ١) بعض الأبحاث التي توضح أن العلاقة بين التماسك والأداء أكثر تعقيدا.

**- خصائص الجماعة والكينونة:**

باستخدام عدد من الخصائص المذكورة في جدول (١,١)، درس ليكل، وهاميلتون، وايزوركوسكا، ولويس، وشيرمان، ويوهلز Lickel, Hamilton, Wieczorkowska, Lewis, Sherman, & Uhles (٢٠٠٠) كيف ترتبط معالجة خصائص مُعَيَّنة بإدراك كينونة الجماعة. وما الذي يجعل جماعة أكثر "حشدا" من الأخرى؟ قدَّمَ ليكل وزملاؤه للمشاركين في دراستهم (طلبة أمريكيين وبولنديين) عينة من ٤٠ جماعة مختلفة مثل "أفراد أسرة واحدة"، و"السود"، و"أعضاء هيئة المحلفين"، و"أفراد يقفون في الصف في البنك". وكان على المشاركين أن يُقَيِّمُوا هذه الجماعات من حيث ٨ أبعاد مختلفة هي؛ أهمية أعضاء الجماعة لبعضهم، والأهداف المشتركة، والنتائج المشتركة، ودرجة التفاعل بين الأعضاء، والحجم، والمدة، والنفاذية، والتشابه بين أعضاء الجماعة. كما تم تقييم الجماعات على أساس الدرجة التي تكون بها الجماعة جماعة (كينونة الجماعة). ودرس ليكل وزملاؤه (٢٠٠٠) أيًّا من هذه الخصائص الثمانية للجماعات يمكنها التنبؤ بكينونة الجماعة بشكل أفضل. فوجدوا أنَّ أهمَّ عوامل التنبؤ هو التفاعل بين أعضاء الجماعة؛ إذْ ارتبط ارتفاع مستوى التفاعل بارتفاع الكينونة. كما ساهمت الخصائص الأخرى

---

1 - cohesion.
2 - cohesiveness.
3 - task cohesion.
4 - interpersonal cohesion.

في الكينونة، كالأهمية، والأهداف والنتائج المشتركة، والتشابه بين أعضاء الجماعة، والمدة كانت مرتبطة ارتباطا إيجابيا (وكلما ارتفعت درجة الأهمية، والأهداف المشتركة ... إلخ، زادت الكينونة المدركة)، بينما أظهر الحجم والنفاذية علاقة سلبية ضعيفة (الجماعات الكبيرة والجماعات عالية النفاذية صنفت كأقل في الكينونة) (جدول ١,١). وبالتالي، عوامل مثل: المصير المشترك، والتفاعل وجها لوجه، تجعل بالتأكيد الجماعات أكثر "حشدا".

وفي هذا الكتاب نتناول جماعات المهام[1]. وهذه الجماعات تكون غالبا صغيرة نسبيا، ويكون التفاعل فيها وجها لوجه، ويكون لها هدف مشترك لأداء المهمة (أيضا Licket et al., 2000)، ومن ثَمَّ تكون جماعات المهام – عادة – عالية الكينونة. ولكنَّ بعض جماعات المهام ستكون أكثر كينونة من الأخرى، يعتمد ذلك على حجم التفاعل الذي يحدث بين أعضاء الجماعة، والاستقرار في عضوية الجماعة، وعوامل أخرى. على سبيل المثال، بعض الجماعات في المؤسسات قد تكون متناثرة جغرافيا، ويتم التواصل معها فقط من خلال البريد الالكتروني أو مؤتمرات الهاتف. وعلى الرغم من نقص التواصل وجها لوجه، إلا أنَّه يمكن اعتبارها إلى حد ما جماعة. بالإضافة إلى ذلك، بعض الجماعات قد تكون لها حدود غير مستقرة ويحدث بها تغييرات سريعة في العضوية. على سبيل المثال، فريق خاص بمشروع قد يعين أفرادا بشكل مؤقت بناء على حاجته الحالية للمعرفة المتخصِّصة (انظر Ancona & Bresman, 2006). ولكن ما زال من الممكن الحديث عن الجماعات في هذه الحالات على أنها وحدة أكثر أو أقل تماسكا، لها مهمة مشتركة (وهي إنهاء المشروع بنجاح)، بالرغم من أن الجماعة يمكن أن تكون أقلَّ في الكينونة.

**وظائف الجماعات :**

لجماعات المهام وظيفة أداء مهمة معينة (أو عدد من المهام المختلفة). أحيانا لا يمكن أن يؤدي الأفراد الذين يعملون منفردين هذه المهام (مثل عمل فيلم؛ Simonton, 2004). وفي أوقات أخرى، يمكن أن يؤديها الأفراد ولكن هذا سيكون غير فعال (مثلا بناء منزل بمفردك سيأخذ الكثير من الوقت). بالإضافة إلى ذلك، فإن أعضاء الجماعة قد يتخصصون في مهام معينة، مما يزيد من الفاعلية والكفاءة (على سبيل المثال Brandon & Hollingshead, 2004; Liang, Moreland, & Argote, 1995). حتى عندما يمكن للأفراد أداء المهام بشكل ملائم، فإنه يصبح

1 - task groups.

أكثر متعة أن تؤدَّى في جماعة (مثل تنظيم حفل). وبالتالي، يكون هناك أسباب مختلفة لأداء المهمة في جماعة. ولكن إلى جانب أداء المهمة، فإن الجماعات تؤدي وظائف أخرى لأعضائها. كأن تكون عضوا في جماعة يكون له انعكاسات على نظرة الإنسان لنفسه، ورؤيته للعالم، والهناء النفسي للفرد[١].

ولنبدأ بالهناء النفسي، فالأفراد لديهم حاجات خاصة، وأحد الحاجات الاجتماعية المهمة هي الحاجة للانتماء[٢]، وهي النزعة الإنسانية لتكوين علاقات قوية، والحفاظ عليها مستقرة، وإيجابية مع الآخرين (Baumeister & Leary, 1995). وهذه الحاجة الإنسانية فطرية وعالمية؛ وعبر جميع الثقافات والمواقف، يكون هناك ميل قوي لدى الناس لتكوين علاقات قوية وإيجابية مع الآخرين، وقد تكون أدمجت عبر التطور (انظر أيضا Bowlby, 1958). والتواصل الإيجابي مع أعضاء الجماعة الآخرين قد يعمل على إشباع هذه الحاجة الإنسانية الأساسية. وأحد عواقب نقص التواصل الإيجابي أن يفقد الأفراد العلاقات الاجتماعية الإيجابية، ومن ثَمَّ يسجلون هناء نفسيًّا أقل. كما وجد أن التواصل الإيجابي مع أعضاء الجماعة الآخرين، مثل أفراد الأسرة أو الكنيسة، يمكن أن تطيل العمر، وأن نقص العلاقات الاجتماعية يرتبط بارتفاع نسبة الوفيات (Berkman & Syme, 1979).

وهناك عواقب أخرى. أولا: عادة ما تكون مقاومة أعضاء الجماعة قوية إذا كانت هناك تهديدات بحل الجماعة، حيث يعني هذا فقدان الروابط الاجتماعية الثمينة. ثانيا: بوجه عام يرغب الأفراد في أن يكونوا محبوبين ومندمجين، مما قد يكون له آثارٌ على أداء الجماعة. على سبيل المثال، قد لا يجادل أعضاء الجماعة ضد موقف يتخذه الأعضاء الآخرين، لأنهم يخشون أن هذا يؤدي ذلك إلى تقييم سلبي أو إلى رفضهم من قبل الآخرين (انظر الفصل ٢). وإحدى العواقب الأخرى هي أن الرفض الفعلي من جانب أعضاء الجماعة الآخرين يكون له عدد من الآثار السلبية على الهناء النفسي للأفراد. على سبيل المثال، الأفراد الذين يتم رفضهم أو استبعادهم من الآخرين يذكرون (مؤقتا) انخفاض في مشاعر الانتماء، والهناء النفسي، وتقدير الذات؛ ذلك لأن الرفض مؤلم (Eisenberger, Lieberman, & Williams, 2003; Williams, 2001). (٢)

كما تساعدنا الجماعات على فهم عالمنا؛ فنظرية المقارنة الاجتماعية[٣] (Festinger, 1954) تشير إلى أن الأفراد يريدون أن يحملوا رؤى دقيقة عن أنفسهم

1 - Well-being
2 - need to belong
3 - Social comparison theory.

وعن العالم، ويمكن أن يفعلوا ذلك عن طريق التحقق من معتقداتهم مقابل الواقع المادي(مثل: "أعتقد أن الثلج سميك بما فيه الكفاية، سأحاول الوقوف عليه") أو مقابل الواقع الاجتماعي (مثل: "أنا أحب هذه الموسيقى؛ أتساءل ما رأي أصدقائي فيها؟"). ويتوجه الناس إلى الآخرين بشكل خاص فيما يتعلق بالمعتقدات التي ليس لها واقع مادي (مثل التفضيلات، والآراء، والمعايير). وهذا له آثار مهمَّة؛ وعلى سبيل المثال، عندما يبدو أن هناك إجماعًا بين أعضاء الجماعة، فإنَّ هذا يؤخذ كدليل قوي على أن هذا الرأي صائب – ويشار أحيانا إلى هذا بقاعدة "الإجماع يعني الصواب" (Chaiken & Stangor, 1987). وهذا ليس غريبا عندما يصل عدد من الأفراد بشكل منفرد إلى نفس النتيجة، على الأرجح يكون الأمر صحيحا. ونتيجة لذلك، قد يسارع أعضاء الجماعة الآخرون بتبني هذه النتيجة دون الكثير من التفكير (حتى لو كانت خاطئة)، ولكن كذلك إذا قيَّم الناس قدراتهم الخاصة فإنهم يتوجهون إلى الآخرين. فمعرفة أنه بإمكانك أن تجري ١٠٠ متر في ١٣ ثانية لا يعني الكثير إذا لم تعرف مدى سرعة الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، رؤية مدى سرعة الآخرين قد يدفعك إلى المحاولة بجد أكثر (انظر الفصول ٤ و٥).

والجماعات لا تساعدنا على فهم عالمنا فحسب، ولكنها تساعدنا أيضا على فهم أنفسنا. فنظرية الهوية الاجتماعية[1] (Tajfel & Turner, 1986) ونظرية تصنيف الذَّات[2] (Turner, Hogg, Oakes, Reicker, & Wetherell, 1987) تقولان بأن الأفراد يعرِّفون أنفسهم (والآخرين) جزئيا من حيث عضوية الجماعات. وبالتالي، تساهم عضوية الجماعات إلى هويتنا كأشخاص، خاصة عندما نندمج بقوة مع الجماعة. والجزء من مفهوم الذات المشتق من عضوية الجماعة مجتمعا مع قيمة هذه العضوية ودلالتها يسمى الهوية الاجتماعية. كما تناقش النظرية أيضا، أن رؤية النفس والآخرين كأعضاء في جماعات يساعد على تقليل حالة الشك ويعطي المعنى لعالمنا (مثلا Hogg & Abrams, 1993). فأن تكون عضوا في جماعة غالبا ما يوفر إرشادات للطريقة التي يجب أن تفكر وتتصرف بها، ومن ثم الأفراد المندمجين بقوة في جماعتهم يتصرفون بوجه عام وفق القواعد والمعايير الخاصة بالجماعة (Turner et al., 1987؛ انظر أيضا الفصل ١٠).

كما يحصل الأفراد على فوائد نفعية من الجماعات. نظرية التبادل[3] (مثلا،

---

1 - Social identity theory.

2 - Self-categorization theory.

3 - Exchange theory.

Thibaut & Kelley, 1959) تقول إن العلاقات الاجتماعية (بما فيها تلك داخل الجماعات) تساعد على إشباع حاجات الفرد (مثل الحاجة للانتماء)، وغالبا ما تتخذ شكل عمليات تبادل. وهذا التبادل قد يتضمن سلعا مادية (مثل، استعارة الأدوات، وبيع سيارتك) أو المساعدات الشخصية (مساعدة صديق على الانتقال إلى بيت جديد)، ولكن أيضا "السلع" النفسية مثل الحب، أو الصداقة، أو المسايرة. ودوام علاقات التبادل بين شخصين أو أكثر يتم تنظيمها بشكل أكثر فاعلية عندما يكون الأفراد جماعة (بشكل مستقر إلى حد ما)، وبالتالي، تيسر الجماعات تبادل اجتماعي متبادل الفائدة، وتقول نظرية التبادل بأن العلاقات الاجتماعية تتضمن التكاليف بالإضافة للفوائد، وطالما كانت الفوائد أكثر من التكاليف، فإن العلاقة تعود "بالربح". وهناك الكثير من الأدلة على أن الأفراد يكونون غير راضين عن علاقاتهم عندما يشعرون أنهم يستثمرون فيها (مثلا من الوقت) أكثر مما يعود عليهم (مثلا من الموافقة) (مثلا Le & Agnew, 2003). بالإضافة إلى ذلك، فالرضا بعلاقة التبادل يعتمد على الدرجة التي توجد بها علاقات بديلة تعود بالمزيد من الربح. وبالتالي، ينضم الأفراد إلى جماعات لأنهم يحصلون على فوائد من عضويتهم في الجماعة. وقد يغادر الأفراد الجماعة (لو أمكن) عندما لا يكونون سعداء بالفوائد بالمقارنة بتكاليف عضوية الجماعة، أو عندما توجد جماعات بديلة تكون فيها نسبة التكلفة – الفائدة أفضل ( Moreland & Levine, 1982; Rusbult & Farrell, 1983؛ انظر أيضا الفصل ٢).

**كيف ندرس الجماعات :**

هذا الكتاب معني بالطريقة العلمية لدراسة الجماعات. من أجل دراسة الجماعات بطريقة علمية ومنهجية، إذْ يستخدم الباحثون مناهج مختلفة. نناقش من خلالها ثلاثة طرق لدراسة أداء الجماعة: الدراسة الكيفية للحالة، والدراسة المسحية، والدراسة التجريبية.

**– الدراسات الكيفية للحالة:**

تستلزم الدراسات الكيفية الدراسة المكثَّفة لكيان واحد أو عدة كيانات، مثل الجماعات أو المنظمات، لفترة طويلة نسبيا من الوقت. وتستخدم الإجراءات الكيفية مثل المقابلات ذات أسئلة نهاياتها مفتوحة والملاحظة (التشاركية). وأكبر ميزة هي أنه يمكن إعطاء صورة ثرية ومفصلة جدا عن كيانات محددة. حيث يمكن للمرء

على سبيل المثال، أن يدرس الديناميكيات التي تحدث عبر الوقت، ويجمع البيانات من مصادر متعددة (مثلا من قادة الفريق، أعضاء الفريق، التفاعلات التي تتم ملاحظتها). وتكون النتيجة وَصْفًا شَاملا لا يستطيع أيٌّ منهج آخر توفيره من حيث الاكتمال. على سبيل المثال، درس سوتون وهارجادون Sutton & Hargadon (١٩٩٦) جلسات توليد الأفكار لجماعة في شركة تصميم منتجات لفترة عامين تقريبا. وحتى ذلك الحين، استخدمت الدراسات الكمية (مثل التجريبية) لدراسة جماعات توليد الأفكار (الفصل ٦). ولكن باستخدام المناهج الكيفية وجد سوتون وهارجادون أن جلسات توليد الأفكار لم تهدف فقط لتوليد الأفكار، وإنما تهدف أيضا لإبهار العملاء، والتعلم من بعضهم، وتوفير المعلومات عن خبرة أعضاء الجماعة المختلفين. وكان الباحثون يتجاهلون هذه الأهداف البديلة حتى ذلك الحين.

ولدراسات الحالة الكيفية عيبان رئيسيان؛ أولا: بعض الكيانات فقط هي التي يمكن دراستها بشكل مُوَسَّع، والنتيجة هي أننا لا نعلم هل كانت الاستنتاجات صحيحة بالنسبة للكيانات الأخرى أم لا. وبعبارة أخرى، هل يمكن تعميم النتائج؟ والعيب الثاني: هو أن البيانات يمكن أن تكون ثرية للغاية ومعقدة، ومن ثَمَّ يكون الوصول إلى الاستنتاجات صعبا. والباحث له مطلق الحرية في اختيار ما يُركز عليه وكيف يُفَسِّر ما يلاحظه. وربما يركز باحث آخر على شيء آخر وقد يصل إلى استنتاجات أخرى. وبالتالي فإن التفسير الشخصي للبيانات ضروري، أكثر من المناهج الأخرى، مما يجعل تقييم الاستنتاجات من الصعوبة.

يتفق غالبية الباحثين على أنَّ أخذ هذه الميزات والعيوب معا في البحث الكيفي مفيد في توليد النظريات وفروض الأبحاث والعثور على الموضوعات المهملة. وبالتالي، فإن الأنماط أو الديناميات المثيرة للاهتمام قد تؤدي إلى فروض جديدة. ولكن الملاحظة تكون أقل فائدة في اختبار النظريات والفروض. ولاختبار الفروض، يحتاج المرء أن يعرف النتائج التي تعمم على الجماعات والمنظمات الأخرى. وهذا ليس ممكنا عندما ندرس عددا محدودا من الكيانات. وبدلا من ذلك يستخدم الباحث المناهج الكمية مثل المسح.

**المسوح والتصاميم الارتباطية:**

عندما نجري بحثا مسحيا، يتناول الباحثون عددا كبيرا من الكيانات (الأفراد، الجماعات، المنظمات) ويستخدمون استمارات استبيان مهيكلة، عادة باستخدام المقاييس المدرجة (مثلا يطلب من الأفراد أن يحددوا على مقياس مدى اتفاقهم مع

العبارة). وهذه المقاييس المدرجة يمكن استخدامها لقياس المتغيرات بشكل كمي، مثل: كَمْ يُحب أعضاء الجماعة بعضهم، كَمْ عدد الخلافات التي تحدث في الفريق، أو ما درجة استقلال أعضاء الجماعة؟

ولأنَّ المتغيِّرات يمكن قياسها كميًّا؛ لذا يمكن للمرء أن يحسب العلاقات الكمية بين المتغيرات، باستخدام معامل ارتباط المنتج – اللحظة لبيرسون[١] (يختصر بعلاقة الارتباط أو بالرمز r). وهذه العلاقات الارتباطية يمكن أن تتراوح بين r = -1 (وهي علاقة الارتباط العكسي التام) إلى r = 0 (لا توجد علاقة ارتباطية) إلى r = 1 (العلاقة الارتباطية الإيجابية التامة). وتعني العلاقة الارتباطية العكسية أن ارتفاع الدرجات في أحد المتغيرات يميل إلى مصاحبة انخفاض في درجات متغير آخر، والعلاقات الارتباطية الإيجابية تعني أن الدرجات العالية لأحد المتغيرات تميل إلى مصاحبة ارتفاع في درجات متغير آخر. فيمكن للمرء على سبيل المثال أن يحدد إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة حب أعضاء الجماعة لبعضهم وعدد الخلافات التي تحدث في الفريق، وحجم هذه العلاقة (ويمكن أن يتوقع المرء أن تكون العلاقة عكسية؛ إذ إن المزيد من الخلافات يرتبط بقلة الحب، وتكون العلاقة أقوى كلما اقترب الرقم من –١).

ويمكن استخدام مصادر مختلفة لتجميع البيانات أحيانا، بحيث يمكن تجميع هذه المصادر مع بعضها. وهناك الاحتمالان التاليان:

١- استخدام أفراد مختلفين لقياس متغيرات مختلفة. على سبيل المثال، يُسأل أعضاء الفريق عن مدى اعتمادهم على بعضهم، بينما يُسأل قادة الفريق عن جودة أداء فريقهم. ويمكن بعد ذلك أن يحسب المرء العلاقة بين الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق وتقييم قادة الفريق للأداء.

٢- الجمع بين البيانات في استمارات الاستبيان والبيانات من مصادر أخرى، مثل أرشيف الشركة. وتشمل الأمثلة مؤشرات الأداء الموضوعية (دراسة Podsakoff et al, 1997 التي ناقشناها في مربع(١- ١) مثال جيد) أو سجلات الحضور في الشركة. ويمكن للمرء على سبيل المثال أن يحدِّدَ العلاقة الارتباطية بين تماسك الجماعة التي تقيسها استمارة الاستبيان والغياب الموجود في سجلات الشركة.

ويمكن أيضًا إجراء استمارات الاستبيان مع نفس الأفراد في أوقات مختلفة (المسوح الطولية)، لتحديد العلاقة بين المتغيرات المقاسة في أوقات مختلفة. إذا

1 - Pearson product-moment correlation coefficient.

قاس المرء نفس المتغير أكثر من مرة، يمكن أن يدرس استقراره أو تغيره عبر الوقت (مثلا، هل تغير التماسك من المرة الأولى إلى المرة الثانية؟). كما يمكن أن يدرس المرء العلاقات بين المتغيرات المختلفة عبر الزمن. على سبيل المثال، يمكن أن يدرس المرء إذا كان هناك ارتباط بين التماسك في المرة الأولى وأداء الجماعة في المرة الثانية. ويناقش مربع (١,٢) تصميم بحثي مفيد: معاملات الارتباط بين المتغيرات في فترات زمنية منفصلة[١].

وقوة البحوث المسحية، كما أشرنا بأعلى، تكمن في أنَّه بإمكان المرء قياس المتغيرات والعلاقات بين المتغيرات كميًّا. ونقطة قوة أخرى هي صلتها بالعالم الواقعي. والمشاركون في دراسة بودساكوف وزملائه (١٩٩٧) (مربع ١,١) كانوا عمالا حقيقيين في مصنع للورق، وكانوا ينتجون منتجا حقيقيا (الورق) لشركة حقيقية. وما توصل إليه بودساكوف وزملاؤه من أن الاختلاف في الأداء يمكن أن نعزوه إلى التماسك وتقبل الهدف هو مثير للإعجاب إلى حد كبير.

ومن عيوب البحوث المسحية. أولا: غالبا ما تعتمد على البيانات الذاتية. وبالتالي، يُطْلَبُ مِنَ الأفراد التقرير عن اتجاهاتهم، مشاعرهم، سلوكياتهم، وأدائهم. أحيانا، لا يكون الأفراد دقيقين تماما، على سبيل المثال؛ لأنَّهم لا يعرفون أشياء معينة (مثلا قد يكون من الصَّعب على الفرد أن يُقَيِّم أداءه الشخصي) أو لأنَّهم يرغبون في أن يَظْهَروا بشكلٍ أكثر إيجابية مما هم عليه حقا (أي أنهم قد يعطون تقديرا مرتفعا للأداء عن قصدٍ). أحيانا يمكن معالجة هذا عن طريق الجمع بين بيانات المسح والبيانات الأخرى، مثل سجلات الشركة.

ثانيًا: لا يمكن للدراسات المسحية تحديد السببية. والشيء الوحيد الذي يمكن توضيحه هو العلاقة الكمية (أو العلاقة الارتباطية) بين بعض المتغيرات (مثل العلاقة بين التماسك والأداء). ونحن لا نعرف أكان التماسك حقا سبب في الأداء أم لا. وأيضا، يمكن عكس السببية: فالجماعات التي تؤدي بشكل جيد تصبح متماسكة بعد فترة. وبالتالي، قد لا يكون التماسك سببا في الأداء، ولكن نتيجة له (Mullen & Copper, 1994؛ مربع ١,٢). وإلى حد ما، يمكن معالجة هذا من خلال المسح الطولي وتصميمات معاملات الارتباط بين المتغيرات على فترات زمنية منفصلة. ولكن مشكلة أخرى تمنع الاستنتاجات عن السببية، والتي لا يمكن معالجتها بالتصميمات الطولية، وهي مشكلة المتغير الثالث: العلاقة بين متغيرين (مثل التماسك والأداء) قد تكون مسببة بمتغير ثالث لم نقيسه.

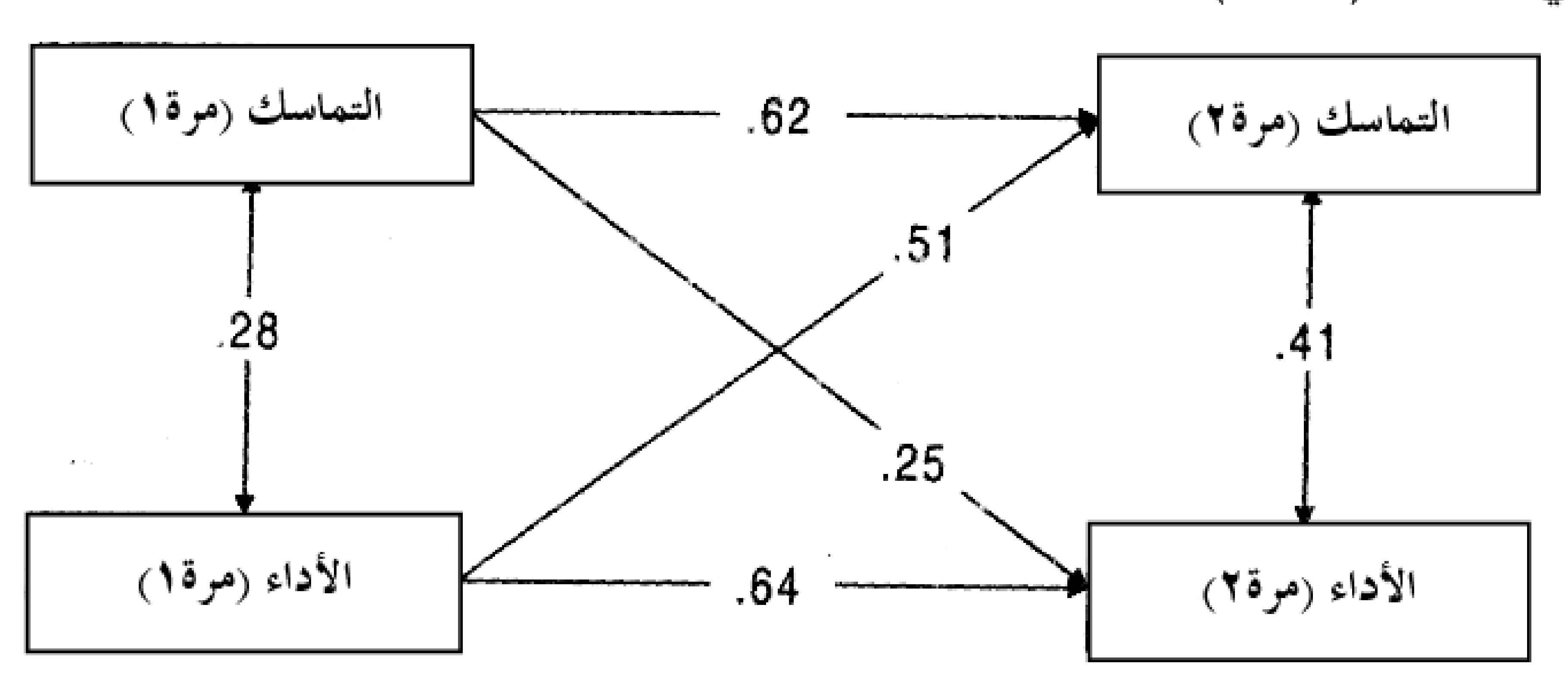
1 - cross-lagged panel correlations.

**مربع (١-٢)**

**معاملات الارتباط بين المتغيرات على فترات زمنية منفصلة cross-lagged panel correlations**

إذا كان المرء سيقوم بقياس نفس المتغيرات في أوقات زمنية مختلفة، يمكن أن يحدد الفترات الزمنية المتقاطعة. وبالأساس، يشمل هذا اختبارا. إذا كانت بعض المتغيرات التي تم قياسها في المرة الأولى ترتبط بمتغيرات أخرى تم قياسها في المرة الأولى وبنفس المتغيرات التي تم قياسها في المرة الثانية.

ويوضح شكل (١-٣) النتيجة الممكنة، باستخدام بيانات من مولين وكوبر Mullen & Copper (١٩٩٤). وتحديدا، عندما يتم قياس متغيرين لمرتين (مرة ١، ومرة ٢)، في هذه الحالة يمكن أن يحسب المرء ٦ علاقات ارتباطية إجمالا للتماسك والأداء. اثنان من هذه العلاقات الارتباطية هي علاقات ارتباطية أوتوماتيكية – علاقات ارتباطية بين نفس المتغيرات التي يتم قياسها في المرتين. وتعكس الاستقرار في الشكل(١-٣)، فالاستقرار مرتفع بشكل معقول (r=.62 للتماسك، وr=.64 للأداء). واثنان منها علاقات متزامنة (بين التماسك والأداء في مرة ١، ومرة ٢؛ r=.28، r=.41 بالترتيب) وأخيرا، علاقتان متقاطعتان زمنيا: بين التماسك في مرة ١ والأداء في مرة ٢ (r=.25) وبين الأداء في مرة ١ والتماسك في مرة ٢ (r=.51).




**شكل (١-٣)**

مثال: معاملات الارتباط بين المتغيرات على فترات زمنية منفصلة. مأخوذ من Mullen, B., & Copper, C (١٩٩٤). العلاقة بين تماسك الجماعة والأداء: عملية دمج Psychological Bulletain, 115, 210-227. Copyright American Psychological Association. تمت إعادة الطبع بتصريح

والميزة الكبرى لهذا التصميم هي أنَّ المرء يستطيع أن ينظر إلى أمور متعلقة بالسببية. وأحد متطلبات السببية هي أن العامل السببي يسبق النتيجة (مثلا أنت تضغط أولا على الزر ثم يظهر الضوء). وعندما يتم قياس كل المتغيرات في نفس الوقت، وعلى سبيل المثال من خلال استمارة استبيان واحدة، لا يمكن تحديد هذا. ولكن، عندما يتم قياس المتغيرات في أوقات زمنية مختلفة، يمكن هذا. على سبيل المثال، يمكن أن يقيس المرء التماسك في مرة ١ والأداء في مرة ٢. وعندما نجد علاقة، قد يعني هذا أنَّ التَّماسك على علاقة سببية بالأداء. وأيضا، في الشكل (١-٣) وجدنا مثل هذه العلاقة، برغم أنها ضعيفة نسبيا (r=.25).

ومن المثير للاهتمام، أنَّه يمكن النظر إلى العكس: هل يسبب الأداء التماسك؟ أيضا هذا ممكن، حيث إن الجماعة تصير أكثر تماسكا بعد الأداء الجيد، على سبيل المثال بسبب أن أعضاء الجماعة يكونون فخورين بجماعتهم. وفي الشكل (١-٣) العلاقة بين الأداء في مرة ١ والتماسك في مرة ٢ (r=.51). وبالتالي في بيانات مولين وكوبر (١٩٩٤)، تأثير الأداء على التماسك أقوى من تأثير التماسك على الأداء! ولكننا لسنا متأكدين تماما من العلاقة السببية بسبب مشكلة المتغير الثالث (انظر النص).

انظر إلى المثال التالي. قد تكون هناك علاقة ارتباطية بين مهارات الكمبيوتر والصحة: الأفراد ذوو مهارات عالية في الكمبيوتر أكثر صحة، فرضًا. هل يمكن أن نستنتج أن مهارات الكمبيوتر تؤدي إلى صحة أفضل؟ يبدو هذا غريبا. بدلا من ذلك، ما يبدو معقولا هو أن متغيرا ثالثا، وهو السن، يمكن أن يتسبب في مثل هذه العلاقة. وبالتالي، فالأفراد ذوو مهارات عالية في الكمبيوتر عادة ما يكونون شبابا، والشباب أكثر صحة. ولأنَّ الشَّبابَ لديهم صحة أفضل ومهارات أكثر في استخدام الكمبيوتر، فقد وجدنا علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات الكمبيوتر والصحة. وبالمثل، قد يفسر متغير ثالث العلاقة بين التماسك والأداء. ولكن المشكلة هي أننا لا نعرف هذا المتغير الثالث، ومن المستحيل قياس كل المتغيرات الثالثة المحتملة. وحل هذه المشكلة هو التجريب.

**التجريب:**

في التجريب، يتم إنشاء مواقف تحت سيطرة الباحث. ويسمح هذا باستخدام التحكم[١] من أجل رؤية التأثيرات الخاصة بها. وفي التجريب، يقدم المرء تنويعات

1 - manipulations.

مقصودة في الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الجماعات. على سبيل المثال، يمكن أن يجعل بعض الجماعات أكثر تماسكا عن طريق إعطائهم تمارين بناء الفريق، بينما لا يُعطي هذا التمرين للجماعات الأخرى (مثل Zaccaro & Lowe, 1988). ثم يقوم بملاحظة سلوكياتهم (مثلا باستخدام تسجيل الفيديو) وأدائهم (مثلا هل قامت كل الجماعات بأداء المهمة ولنرى مدى جودة أدائهم؛ زاكارو ولوي جعلوهم يطوون خيمات من الورق)، لرؤية إذا كان التحكم له تأثيرات محددة. والأهم، أنَّ المشاركين في التجربة يتم توزيعهم على الظروف المختلفة عشوائيا. وبالتالي، سواء أكانت الجماعة في أحد الظروف أم الأخرى (مثلا ظرف التماسك المرتفع أو المنخفض) لا يحدده أيٌّ من خصائص الجماعة أو الأفراد المشاركين فيها، ولكنه بمحض الصدفة.

وميزة التجريب هو أن المرء يمكنه أن يختبر العلاقات السببية؛ لأن المشاركين يتم توزيعهم بصورة عشوائية على الظروف، فيمكن أن نفرض أن الاختلاف بين الظروف في السلوكيات أو الأداء الملاحظ يتسبب فيه التحكم وليس الخصائص الأخرى للجماعة أو أعضائها. وأيضا، منطق التوزيع العشوائي هو فرض أنَّ كلَّ "المتغيِّرات الثالثة" ممثلة بشكل متساو تقريبا في الظروف المختلفة، وبالتالي لا يمكنها أن تفسّر الاختلافات الملاحظة بين الظروف. وبالتالي، في كلِّ ظرف سيكون هناك أفراد منفتحين نفسيا وآخرين منغلقين نفسيا، ونفس الشيء ينطبقُ على أيِّ متغيِّر آخر يُمكن أنْ يُفكر فيه المرء (على الأقل ليس هناك سبب لافتراض الاختلافات المنهجية بين الظروف).

ولكن أحيانا، لا يمكن توزيع الأفراد أو الجماعات على الظروف المختلفة عشوائيا. على سبيل المثال، قد لا تسمح الشركات لبعض الفرق بأخذ تمارين بناء الفريق وفرق أخرى لا. وفي هذه الحالات عندما يفقد الباحثون السيطرة على الموقف يجب أن يعتمدوا على التصميم شبه التجريبي[١]، وبدلا من توزيع الأفراد على الظروف عشوائيا، يستخدم الباحثون الموقف الحالي للبحث عن الاختلاف بين "الظروف". وبالتالي، قد يقارن الباحث بين فريقين في قسم واحد أخذوا تمارين بناء الفريق مؤخرا بفرَق في قسم آخر لم يأخذوا هذا التمرين بعد. ومشكلة التصميم شبه التجريبي هو أنَ المرء (مجددا) لا يستطيع استبعاد هذا المتغير الثالث المسئول عن التأثير، ومن ثَمَّ قد تختلف الفرق في الأقسام المختلفة ليس فقط في أخذ تمرين بناء الفريق، ولكن في أشياء أخرى كثيرة أيضا.

---

1 - quasi-experimental design.

ولذا فإن قوة التجريب الحقيقي (مقابل شبه التجريب) يكمن في القدرة على الوصول إلى استنتاجات عن السببية. ولكن هذا يتحقق عن طريق عمل موقف مصطنع، عادة ما يكون في معمل أبحاث وغالبا مع مشاركين من الطلبة؛ ولذا يمكن للمرء أن يتساءل: هل كانت التأثيرات الملاحظة ستوجد أيضا في المواقف الأقل تحكم أم لا. وبالتالي يكون الاستنتاج هو أنَّ التجريب مفيد للغاية في اختبار العلاقات السببية المشتقة من النظريات بين المتغيرات المختلفة. ولكنه لا يتماشى بالضرورة مع ما يحدث في العالم الخارجي.

**الخلاصة :**

هناك طرق مختلفة لدراسة الجماعات بصورة علمية، فالأبحاث الكيفية تؤدِّي إلى رؤى ونظريات جديدة، ولكنه لا يمكن استخدامها في اختبار النظريات. كما يمكن استخدام المسح في الحصول على علاقات كمية بين المتغيرات التي توفر رؤى عن الجماعات في الواقع. ولكن لا يمكن استخدامها في استنتاج العلاقات السببية. ويمكن - أيضا - استخدام التجريب في اختبار العلاقات السببية، ولكن هذه النتائج عادة ما يتم الحصول عليها في مواقف مصطنعة وتحت السيطرة. وبالتالي، فإن الضعف في أحد المناهج يعتبر قوة في منهج آخر؛ ولذا فإن المنهج الذي يختاره الباحث يجب أن يلائم هدف الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفهم الشامل لأداء الجماعة يتطلب استخدام المناهج المختلفة معا.

**عرضٌ للكتاب :**

هذا الفصل، والفصل القادم عن عمليات الجماعة، يُمَهد الطريق أمام الفصول التالية. فالفصل الثاني يناقش موضوعات عضوية الجماعة، وتطور الجماعة، وبناء الجماعة، والتأثير الاجتماعي. وما هي العمليات الأساسية التي تحدث في غالبية الجماعات؟ وفي الفصل الثالث، نعد الإطار العام للنظر في أداء الجماعة. والسؤال الأساسي في هذا الفصل هو: كيف تتجمع المساهمات الفردية في منتج للجماعة؟ وفي الفصل الرابع، ننظر إلى التأثير الاجتماعي على الأداء الفردي. ونناقش تحت عنوان التيسير الاجتماعي أداء الأفراد الذين يعملون أمام الجمهور.

وفي الفصول الأربعة التالية، نناقش الأبحاث الأساسية في علم النفس الاجتماعي عن أداء الجماعة. ففي الفصل الخامس، نتناول الدافعية وأداء الجماعة. وأمَّا الفصل السادس فيتناول توليد الأفكار والإبداع في الجماعة. وأمَّا الفصلان

السابع والثامن فنتناول فيهما اتخاذ القرار في الجماعة، وحل المشكلات والأحكام في الجماعة على الترتيب.

وفي الفصول من التاسع إلى الحادي عشر، نتناول بعض الأسئلة من الحياة. ففي الفصل التاسع نركز على العمل الجماعي والقيادة. ونتناول في الفصل العاشر السياق الاجتماعي الذي تعمل فيه الجماعات. وفي الفصل الحادي عشر نتناول الفرق الافتراضية.

**ملخص الفصل :**

١- أحيانا تتخذ الجماعات قرارات سيئة جدا، حينما تهتم الجماعة بالحفاظ على الإجماع أكثر من التقييم الكافي للبدائل. وقد أطلق جانيس (١٩٧٢) على هذه الظاهرة "التفكير الجمعي".

٢- من الصعب وضع تعريف محدد لكلمة "جماعة"؛ ولذا كان من الأفضل أن نرى أن "الجمعنة" أو "كينونة الجماعة" تمثل أحد الأبعاد التي يختلف فيها تجمع الأفراد. فالجماعات تكون أكثر كينونة عندما يكون هناك تفاعل وجها لوجه بشكل منتظم، وعندما تكون صغيرة لها عضوية مستقرة ومهمة، وعندما يعتمد أفراد الجماعة على بعضهم بعضا في النتائج المهمة.

٣- العلاقة بين تماسك الجماعة تعتمد على عوامل أخرى (مثل الاتفاق على أهداف الجماعة)، ويمكن أيضا عكس السببية (الأداء يسبب التماسك).

٤- عضوية الجماعة لها نتائج مهمة على الهناء النفسي، ففهمنا للعالم، والهوية، وأعضاء الجماعة يمكن أن ينخرط في تبادل اجتماعي نافع.

٥- يمكن أن ندرس أداء الجماعة باستخدام عدة مناهج، منها الدراسات الكيفية (للحالة)، المسوح، والتجريب. كل المناهج بها ميزاتها وعيوبها، واختيار المنهج الصحيح يعتمد على السؤال الذي يريد الباحث الإجابة عنه.

**تدريبات :**

١- اذكر ٥ جماعات أنت عضو فيها، ورتِّب هذه الجماعات حسب الكينونة. ثم اذكر خصائص هذه الجماعات: هل هي مهمة بالنسبة لك، هل تتضمن تفاعلا وجها لوجه، هل هي كبيرة، نفاذية، هل تعتمد على أعضاء الجماعة الآخرين؟ هل يمكنك أن ترى نمطا في هذه الخصائص؟

٢- قد تكون جزءا من جماعة تؤدي بشكل جيد وأخرى لم تؤدِّ بشكل جيد. ماذا كانت الاختلافات؟ لماذا تعتقد أن أحد الجماعات كانت تؤدي بشكل جيد والأخرى بشكل سيء؟

٣- هب أنك مهتم بالتفكير الجمعي. ما الأسئلة التي يمكن مناقشتها في دراسة حالة كيفية؟ والأخرى باستخدام المسوح أو التجريب؟

**قراءات إضافية :**


- تعريف الجماعات وكينونة الجماعة.
- Lickel, B., Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (2001). Elements of a lay theory of groups: Types of groups, relational styles, and the perception of group entitativity. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 129-140.
- وظائف الجماعات.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7, 117-140.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M.S. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Oxford, UK: Blackwell.
- دراسة الجماعات: مناهج البحث.
- Leary,M. R. (2004). Introduction to behavioral research methods (4th ed). Boston: Pearson Education.

٢

# الفصل الثانى
# عمليات الجماعة والتأثيرات الاجتماعية

# الفصل الثَّاني
## عمليات الجماعة والتأثيرات الاجتماعية

هل انضممت إلى جماعة مؤخَّرًا؟ مثل جماعة طلابية أو فريق رياضي، لو فعلت، ربما تشعر بأنَّك غير آمن في سياق جماعتك الجديدة؛ لأنَّك لا تعرف تحديدًا ما المتوقع منك. على سبيل المثالِ، قد لا تعلم إذا كان من اللائق ذكر بعض النكات أم لا، أو ما هي أعراف الجماعة. وهذا يُسَمَّى التنشئة الاجتماعية للجماعة[1]، وهي الموضوع الأول في هذا الفصل.

وفي ظروف أخرى، قد لا تنضم إلى جماعة موجودة وإنما قد تُكَوِّن جماعة جديدة. على سبيل المثال، يُكوِّنُ الطلبة جماعات للعمل على فروضهم الدراسية، أو أنْ تُكوِّن الفِرَق في الشركة للعمل على مشروع، وهذه الجماعات تتغيَّر مع مرور الوقت، ويتعرف الأفراد على بعضهم، كما يتم قبول بعض المعايير والإجراءات إلى غير ذلك. وهذا هو الموضوع الثاني في هذا الفصل، وأحد الطرق الأخرى التي تتطور بها الجماعات هي أنه بعد فترة يكون لأعضاء الجماعة المختلفين أدوارٌ مختلفة داخل الجماعة، وبعض الأعضاء يحتلون مكانة ونفوذًا بينما غيرهم لا يفعل. على سبيل المثال، شخص في الفريق الرياضي يصبح كابتن الفريق. هذه الموضوعات سنناقشها في القسم الثالث من هذا الفصل.

فالأفراد الذين تكون لديهم مكانة عالية أو الذين يصبحون قادة الجماعة عادة ما يكون لهم تأثير ملموس على الأعضاء الآخرين في الجماعة، ولكن أيضا الأفراد ذوي المكانة الأقل يؤثرون على بعضهم بعضا. فبعض الأبحاث الأكثر شهرة في علم النفس الاجتماعي تفحص عمليات التأثير الاجتماعي بين الأقران وتتناول أسئلة مثل: لماذا يتماشى الناس غالبا مع الغالبية؟ (حتى عندما يعتقدون أن الغالبية مخطئة)، متى تكون الأقليات مؤثرة وتتسبب في التغيير في ممارسات الجماعة ومعاييرها؟ وكيف يمكن أن يُكوِّن الناسُ في الجماعات معتقدات متطرفة أو يلجئون إلى أفعال متطرفة؟ (مثل الهجمات الإرهابية). هذه الأشكال من التأثيرات الاجتماعية نناقشها في القسم الأخير من هذا الفصل.

---

1 - group socialization.

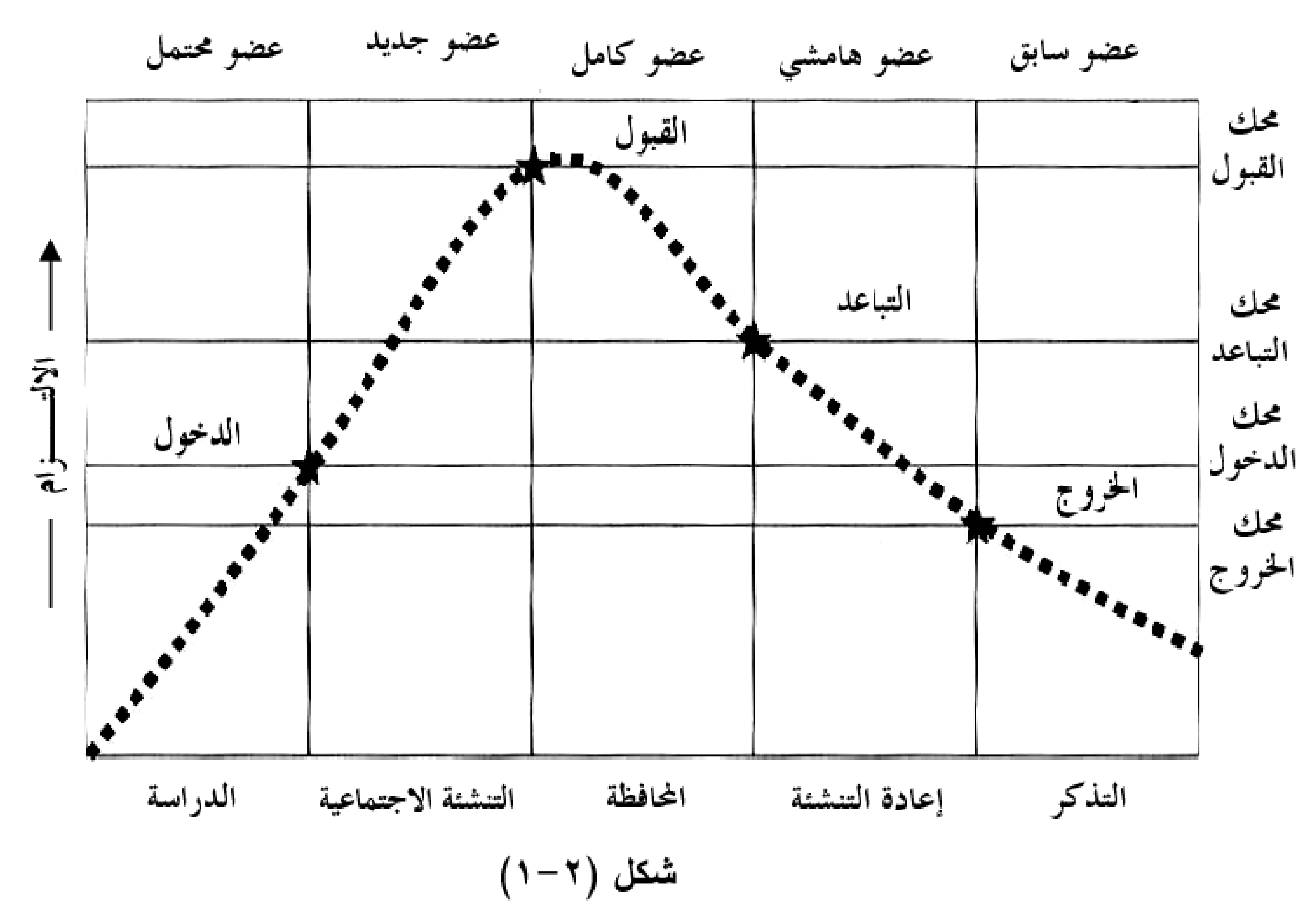
**عضوية الجماعة والتنشئة الاجتماعية :**

إنَّ وجودَ علاقات إيجابية مع الآخرين لَيُعْتَبر أمرًا مُهمًّا للهناء النَّفسي للأفراد (الفصل ١). وأحد انعكاساته هو أنَّ الأفراد الذين يفتقدون العلاقات الاجتماعية سيبحثون عنها، وإحدى الطرق لفعل هذا، هو الانضمام للجماعات. ويمكن ملاحظة ذلك في بداية العام الدِّراسي عندما يدخل الطلبة الجُدد إلى الجامعة؛ إذ إنَّهم – غالبا – ما يَكونون مضطرين إلى الانتقال إلى مدينة جديدة، فلا يعرفون الكثير من الناس؛ ومن ثَمَّ يُصبح الأمر مهمًّا بالنسبة لهم في أن يُكَوِّنوا علاقات اجتماعية جديدة؛ ولذا نجد الكثير منهم ينضمون إلى جماعات، مثل: الجماعات الطلابية والفرق الرياضية. ونتناول في هذا القسم تطور عضوية الجماعة عبر الوقت، بدءا من الانضمام إلى الجماعة وحتى الخروج منها أحيانا.

ويُوضِّح الشَّكل (٢-١) نموذج مورلاند وليفين Moreland & Levine (١٩٨٤، وأيضا Levine & Moreland, 1994) للتنشئة الاجتماعية للجماعة group socialization. ويُمَيِّزُ هذا النموذج بين خمس مراحل لعضوية الجماعة: هي الدِّراسة، والتنشئة الاجتماعية، والمحافظة، وإعادة التنشئة الاجتماعية، والتذكُّر. والانتقال من مرحلة إلى أخرى يتضمن دورًا انتقاليًّا role transition. فالانتقال من عضو محتمل (مرحلة الدراسة) إلى عضو جديد (مرحلة التنشئة الاجتماعية) يتضمن الدور الانتقالي للانضمام للجماعة، والأدوار الانتقالية الإضافية هي القبول (من عضو جديد إلى عضو كامل)، والتباعد (من عضو كامل إلى عضو هامشي)، والخروج (من عضو هامشي إلى عضو سابق).

وتحدث الأدوار الانتقالية نتيجة لعمليات التقييم، التي يقوم بها الفرد والجماعة لتقييم بعضهم. ويُلاحظ أنَّ الأعضاء يسعَون إلى الدخول في الجماعة أو المحافظة على عضويتهم فيها إذا كانت الجماعةُ مكافئةً لأعضائها. وبالمثل، عندما تُقَدِّرُ الجماعةُ العضو (المحتمل) سيشجعه ذلك على أن يصبح أو يبقى عضوا، مما يجعله يُحافظ على عضويته في الجماعة. وتختلف المراحل الخمس في الالتزام، والدرجة التي يندمج بها العضو في الجماعة، وأهدافها. ولا شكَّ أنَّ الالتزام يزيد عندما يصبح الأفراد أعضاء كاملين، ولكن قد يقل بعد ذلك إلى الدرجة التي يرغب فيها الفرد في الخروج من الجماعة.




**شكل (٢-١)**

نموذج مورلاند وليفين (١٩٨٢) للتنشئة الاجتماعية للجماعة. أعيد طبعه من Moreland, R. L. & Levine, J. M. (1982). التنشئة الاجتماعية في الجماعات الصغيرة: التغيرات الزمنية في العلاقات بين الفرد والجماعة. في كتاب L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 15, pp. 137-192). New York: Academic Press. Copyright 1982 Elsevier. أعيد النشر بتصريح من Elsevier

**مرحلة الدراسة والانضمام للجماعة:**

في مرحلة الدراسة، تبحث الجماعة عن أعضاء محتملين، وهم الذين قد يساهمون في تحقيق أهداف الجماعة، فجماعات المهام ستبحث عن أعضاء يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة، ولكن أيضا سيكونون مهتمِّين بالتوافق (مثل التشابه) مع الأعضاء الحاليين. أمَّا الأعضاء المحتملون – من الناحية الأخرى – فسيبحثون عن جماعات قد تشبع احتياجاتهم. على سبيل المثال، قد يكونون مهتمِّين بالحصول على مركز بارز في جماعة تنظيمية مهمّة من أجل المساعدة في مستقبلهم المهَني؛ ولذا نجدهم مهتمِّين بالجماعات؛ لأنهم يتوقعون محبة الأعضاء الآخَرين، والانضمام إلى الجماعة قد يشبع حاجتهم إلى الانتماء.

عندما تصل درجة الالتزام للجماعة والأعضاء المحتملين إلى محك الدخول،

يحدث الدور الانتقالي، وهو الانضمام. وعادة ما يتميز الانضمام ببعض الطقوس أو الاحتفالات، مثل: خطاب أو ترحيب، مما يوضِّح أن العلاقة بين الجماعة والعضو (المحتمل) قد تغيَّرت. والأمثلة الأخرى تشمل الطقوس الدينية المختلفة مثل: التعميد أو ختان الأطفال. وفي بعض الأوقات، تكون طقوس الانضمام للجماعة أو احتفال الانضمام initiation غيرَ سارٍّ أو مُؤلما للعضو المحتمل. على سبيل المثال، لودفيكس وسيرويت Lodewijkx & Syriot (١٩٩٧) يَصِفَانِ احتفالَ الانضمام إلى ناد نسائي هولندي (جماعة طالبات)، خلال احتفال الانضمام تتم مضايقة العضوات المحتملات، لا ينادونهن بأسمائهن الحقيقية، ويجب عليهن تحمل مصاعب مثل قلة النوم والطعام. وينتهي الطقس بما يُسَمَّى حفل الانضمام، وبعده تُقبل العضوات المحتملات كعضوات جديدات في الجماعة.

وحيث إن هذه الاحتفالات غير السارة للانضمام منتشرة وتحدث في العديد من الجماعات المختلفة (مثل الجيش، الفرق الرياضية، الجماعات الطلابية)، يثار التساؤل لماذا تقوم الجماعات بمثل هذه الطقوس القاسية؟

أحد الأسباب هو أنَّ طقوس الانضمام القاسية تثني الأعضاء المحتملين الذين ليسوا ملتزمين حقا بالجماعة الجديدة، وهذه الطقوس تساعد على ضمان أن الأعضاء الجدد سيكونون قيمة جديدة للجماعة. بالإضافة إلى ذلك، أنَّ هذه الطقوس القاسية إنْ لم تزد من التزام الأعضاء، فإنَّها عادة ما تؤدي إلى نمو علاقات قوية بين الأعضاء الجدد الذين اضطروا لتحمل هذه المعاملة معا (Lodewijkx & Syroit, 1997).

ويقول أرونسون وميلز Aronson & Mills (١٩٥٩)، بشكل مناقض إلى حد ما إن طقوس الانضمام القاسية تزيد من الالتزام بالجماعة، وقولهم هذا مبنيٌّ على نظرية التنافر المعرفي[1] (Festinger, 1957). وتقول هذه النظرية: إن الشيء يكون غير سار عندما يتعارض (أو يتنافر) أمران معرفيان أو أمرٌ معرفيٌّ مع سلوك، وعندما يحدث ذلك، يدفع الأفراد إلى إنهاء هذا التوتر الناجم عن التنافر، وسيقومون، على سبيل المثال، بتغيير أحد الأمور المعرفية لجعله مُتَّسقًا مع الآخر. افترض أن عضوا محتملا مرَّ بمعاملة قاسية، ولكن لاحقا اتضح أن الجماعة ليست جذابة بالدرجة التي توقعها في البداية. سيؤدِّي هذا إلى التنافر المعرفي، ومن ثَمَّ لم يتمكن الأعضاء من المحافظة على أنه كانت لديهم أسباب وجيهة لتحمل هذه المعاملة القاسية عندما يعترفون بأن الجماعة ليست جذابة رغم كل شيء. وبالتالي سينكر العضو أن الجماعة غير جذابة وسيحافظ على درجة عالية من الالتزام.

---

1 - cognitive dissonance theory.

وأجرى أرونسون وميلز (١٩٥٩) تجربة لاختبار هذا المنطق، فعرضا على الطالبات فرصة الانضمام إلى جماعة لمناقشة الحياة الجنسية، مما جعل بعض العضوات المحتملات يضطررن لقراءة مقاطع جنسية بصوت عال في البداية، وكان هذا مُحرجا للغاية؛ ولذا لم تضطر عضوات أخريات لفعل هذا. ثم استمعت المشاركات إلى مناقشة جماعية مسجلة على شرائط. وكان هذا النقاش مملا للغاية وكان عن النشاط الجنسي الثانوي في الحيوانات الدنيا. ثم طلب من المشاركات أن يصنفن جاذبية الجماعة. وبالاتساق مع تفسير التنافر، وُجِدَ أنَّ البنات اللاتي قرأن المقاطع المحرجة قَيَّمن الجماعة على أنَّها أكثر جاذبية من اللاتي لم تفعلن. وكان ذلك من أهم الدوافع التي تجعل الجماعات يقمن بطقوس انضمام قاسية؛ إذ يبدو أنه سبب من أسباب زيادة التزام الأعضاء الجدد بالجماعة.

**التنشئة الاجتماعية والمحافظة:**

بعد الانضمام، تبدأ مرحلة التنشئة الاجتماعية. في هذه المرحلة يتعلم الأعضاء الجدد معايير الجماعة: أي القواعد (غير المكتوبة) التي تحدِّد الاتجاهات والسلوكيات غير الملائمة في سياق الجماعة. أضف إلى ذلك، أنَّ الأعضاء الجدد قد يكتسبون المعارف والمهارات الضرورية للأداء الفعال كأعضاء في الجماعة: فيتعلمون دورهم في الجماعة (مجموعة السلوكيات المرتبطة بمركز معين في الجماعة). وبالتالي تحاول الجماعة استيعاب الأعضاء لتناسب توقعات الجماعة. ولكن، قد يحاول – أيضا – الأعضاء الجدد التأثير في الجماعة بالطريقة التي تشبع حاجاتهم بالشكل الأمثل. على سبيل المثال، قد يحاول العضو الجديد تغيير معايير، أو عادات، أو طرق عمل الجماعة (مثلا، Choi & Levine, 2004). خلال التنشئة الاجتماعية (الناجحة)، مما يزيد من الالتزام بوجه عام عندما يصل إلى محك القبول، ومن ثَمَّ فإن العضو لن يحتاج إلى المعاملة كشخص يحتاج إلى اهتمام خاص، وهنا تكون مرحلة التنشئة الاجتماعية قد انتهت، ويتم قبول العضو الجديد كعضو كامل. وقد يحصل الأعضاء الجدد على إمكانية الوصول لمعلومات كانت مخبأة عنهم سابقا، أو قد ينضمون إلى لقاءات غير رسمية؛ ولذا لا تتم مراقبة سلوكياتهم بشكل صارم.

والقبول كعضو كامل قد يكون أسهل في بعض الجماعات عن الأخرى، ويعتمد هذا بشكل جزئي على مستوى التوظيف للجماعة كالدرجة التي يكون فيها عدد الأعضاء الفعليين مقاربا من عدد الأعضاء المثالي. ويمكن أن تكون الجماعات مكتظة (بها عدد أكثر من اللازم من الأعضاء) أو قليلة (بها عدد قليل

من الأعضاء). فالجماعات القليلة ستكون أقل في متطلباتها للأعضاء الجدد (من الأسهل أن تصبح عضوا كاملا) من الجماعات المكتظة. وقد وَجَدَ شِيني ومورلاند وليفين Cini, Moreland & Levine (١٩٩٣) أنَّ الجماعات القليلة كانت أكثر انفتاحا، وكانت أقل انتقائية (كان من الأسهل أن تصبح عضوا كاملا). وفي المقابل، كانت حلول الاكتظاظ هي تقييد العضوية، وكان عقاب الانحراف عن معايير الجماعة بقسوة أكبر على أملِ أنْ يرحلَ الأعضاء المخالفين.

وبعد القبول، تبدأ مرحلة المحافظة، وتتميز هذه المرحلة بدرجة عالية من الالتزام (شكل ٢-١)؛ إذْ يحاول الأعضاء والجماعات زيادة المكافأة من علاقتهم خلال التفاوض على الأدوار؛ ولذا يحاول الأعضاء أن يشغلوا الدور الذي يشبع احتياجاتهم بشكل أفضل في الجماعة، ومن جانب آخر تحاول الجماعة فرض الأدوار على الأعضاء بالطريقة التي تحقق أهداف الجماعة بشكل أفضل. وأحد أهم الأدوار في الجماعة هو دور القائد (الفصل التاسع). ولكن هناك أدوارا أخرى تحتاج إلى الملء، مثل دور "المُجَنِّد" (الذي يتعرف على الأعضاء المحتملين) والمدرِّب (الذي يكون له دور خلال التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد). ووفقا للنموذج، فإن العلاقة بين الجماعة والعضو تكون مكافئة (أي لها عائد)، وسيبقى الالتزام عاليا بالدرجة التي تكون مفاوضات الدور ناجحة بها.

**التباعد والخروج من الجماعة:**

بعد فترة من الزمن، قد يفقد أعضاء الجماعة اهتمامهم بها، مثلا بسبب عدم رضاهم عن دورهم أو أنَّهم يُفضِّلُون جماعات أخرى أكثر مكافأة. ومن الناحية الأخرى، فإن التزام الجماعة بأعضائها قد ينخفض عندما يفشل الأعضاء في تحقيق توقعات الجماعة. على سبيل المثال، قد لا يؤدي الأعضاء دورهم بشكل جيد، أو قد يخرقون معايير مهمة للجماعة. وبالتالي سيؤدِّي ذلك إلى أن تعيد الجماعة تسمية هؤلاء الأعضاء كأعضاء هامشيين أو منحرفين deviates. وعلى سبيل المثال، قد لا تعطي الجماعة معلومات كاملة لهؤلاء الأعضاء، أو قد يتم استبعاد الأعضاء الهامشيين من اللقاءات غير الرسمية (مثلا لا يطلب منهم أن يأتوا لتناول مشروبا بعد العمل). وغالبا ما تمارس ضغوط كبيرة على المنحرفين للعودة إلى الصف أو حتى لترك الجماعة (خاصة لو كانت الجماعة مكتظة).

لقد أجرى سكاكتر Schachter (١٩٥١) تجربة كلاسيكية على الضغوط التي تمارس على المنحرفين، ونقدمها في مربع (٢-١).

قد يتبع التباعدَ فترةٌ لإعادة التنشئة الاجتماعية. وفي تلك الفترة، قد تحاول الجماعة إقناع الأعضاء الهامشيين بألا يرحلوا، أو قد تحاول تحقيق أمنياتهم (مثلا بإعطائهم دورا جديدا). وبالمثل، قد يحاول أعضاء الجماعة أن يقنعوا الجماعة بألا تطردهم، وقد يحاولون استيعاب توقعات الجماعة مرة أخرى. وقد ينتج عن هذا، الدخول إلى الجماعة مجدَّدًا إذا نجح. ولكن عندما تفشل إعادة التنشئة الاجتماعية، قد يصل أعضاء الجماعة إلى محك الخروج ويغادرون الجماعة. كما يحدث في الأدوار الانتقالية الأخرى، وقد يشمل هذا بعض الطقوس، مثل: خطاب أو حفل وداع. وبدلا من ذلك، قد تطرد الجماعة العضو، وهي تجربة مؤلمة، فالاستبعاد الاجتماعي من الجماعات له تأثيرات سلبية على الهناء النفسي للعضو وتقديره لذاته (الفصل ١).

والمرحلة الأخيرة في نموذج مورلاند وليفين هي التَّذكُّر (شكل ٢-١). وفي هذه المرحلة يُعيد كلٌّ من العضو والجماعة تقييم بعضهم بأثرٍ رجعي. فنجد أنَّ أعضاء الجماعةَ الباقين سَيُقَيِّمُون مساهمةَ العضو السابق للجماعةِ، وسيبدون بعض الالتزام تجاهه إذا كانت هذه المساهمات إيجابية. وبالمثل، ينظر الأعضاء السابقون إلى الوقت الذي قضوه مع الجماعة سواء بذكريات محببة أو مريرة. وفي الحالات المتطرفة قد يحاول الأعضاء السابقون تدمير جماعتهم السابقة كفعل انتقامي. كحوادث إطلاق النار على مكان العمل (مثل ما حدث في مدينة كانساس، الولايات المتحدة الأمريكية ٢٠٠٤)، التي يقوم فيها العُمَّالُ المفصولون بإطلاق النار على مديرهم أو زملائهم. ولحسن الحظ فإن هذه الحوادث نادرة.

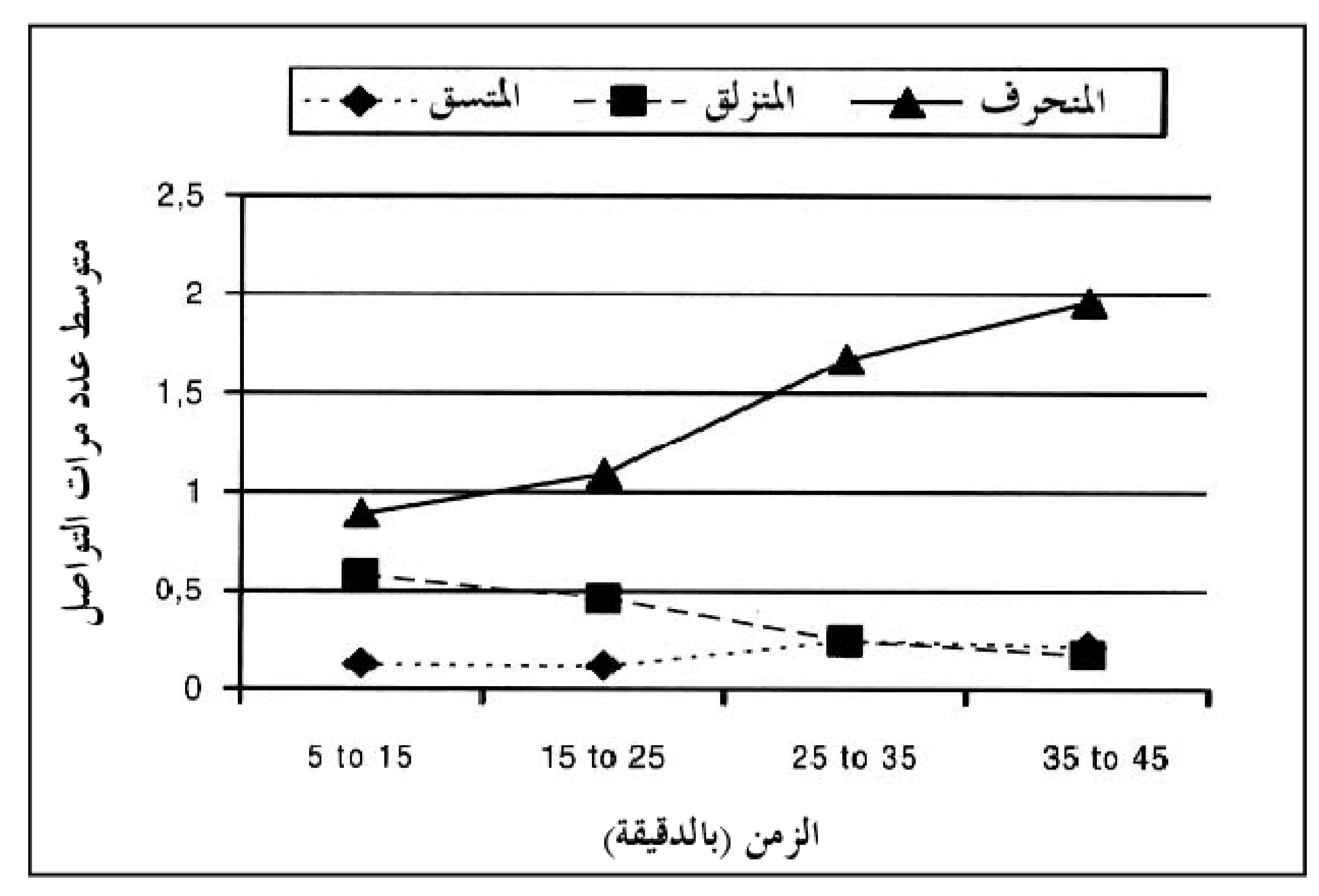
**مربع (٢-١)**

**الضغط على الأعضاء المنحرفين:**

أجرى سكاكتر (١٩٥١) دراسة كلاسيكية على تأثير الانحراف في الرأي. وقال: إن أعضاء الجماعة يمارسون الضغوط أولا على الأعضاء الذين ينحرفون عن معايير الجماعة، ولكن عندما تفشل جهودهم في إعادة المنحرفين تقوم الجماعة باستبعادهم. والمشاركون (طلبة كليات من الذكور) يفترض أنهم انضموا إلى جماعة طلابية، وأجريت التجربة خلال اجتماعهم الأول. وخلال الاجتماع، ناقشت اثنتا وثلاثون جماعة قضية جنائية، كل جماعة تكوَّنت من سبعة مشاركين "حقيقيين" وثلاثة متعاونين مع الباحث. وتم دفع الأموال للمتعاونين للَعب دور محدد خلال المناقشة الجماعية؛ إذْ اتفق "المتسق" mode مع الحكم الأوسطَ في الجماعة، واتخذ

"المنزلق" slider موقفا متطرفا ولكنه عاد بعد ذلك إلى معايير الجماعة، و"المنحرف" deviate أيضا اتخذ موقفا متطرفا ولكنه حافظ عليه خلال المناقشة. ولم يعلم المشاركون بالتأكيد أنَّ المتعاونين كانوا يقومون بتلك الأدوار. وخلال المناقشة قام سكاكتر بتسجيل عدد الكرات التي يوجِّه فيها الأعضاء الآخرون الحديث للمنحرف، والمنزلق والمتسق. بالإضافة إلى ذلك، وبعد المناقشة سُئِل المشاركون عن مدى إعجابهم بكلٍ من أعضاء الجماعة.

ويوضح الشكل (٢-٢) بعض نتائج سكاكتر، نحو: عدد مرات الحديث مع المنحرف، والمنزلق، والمتسق، فعدد مرات الحديث مع المنحرف كان مرتفعا وزاد مع الوقت، وعدد مرات الحديث مع المتسق كان قليلا بشكل كبير وبقي قليلا مع الوقت، وعدد مرات الحديث مع المنزلق كان عاليا في البداية، ولكنه انخفض عندما تحرك المنزلق نحو معايير الجماعة. ويقول سكاكتر إن عدد المرات الكبير تجاه المنحرفين (وتجاه المنزلق في البداية) يمثل محاولات لممارسة الضغط عليهم ليغيِّروا موقفهم. بالإضافة إلى ذلك، وجد سكاكتر بعد المناقشة أنَّ المنحرفين كان الإعجاب بهم أقل، والرفض لهم أكبر من المنزلق والمتسق.




**شكل (٢-٢)**

مرات التواصل الموجهة إلى المتسق، والمنزلق، والمنحرف على مدى الوقت (بيانات من سكاكتر، ١٩٥١)

**تطور الجماعة :**

الجماعات تتطور بوجه عام، وتتغير أنماط التفاعل بين أعضائها عبر الوقت. ولأنَّ كلَّ جماعة تواجه تحديات معينة ولها أهداف محددة، وهذه التحديات والأهداف تتغير مع الوقت، فقد تكون هناك أوجه تشابه في الطريقة التي تتطور بها الجماعات المختلفة عبر الزمن. وكان هذا هو المنطق الرئيسي خلف نموذج تاكمان Tuckman (١٩٦٥؛ Tuckman & Jensen, 1977) لتطور الجماعة.

وميَّزَ هؤلاء الباحثون بين خمس مراحل لتطور الجماعة: التكوين[١]، والعصف[٢]، وتكوين المعايير[٣]، والأداء[٤]، والختام[٥] (شكل ٢-٣) ففي المرحلة الأولى وأثناء تشكل الجماعة، لا يشعر الأعضاء بالأمان؛ لأنهم لا يعرفون بعضهم، ولا يعرفون المتوقع منهم. وبالتالي، فالتعاملات تكون مؤدبة ومحدودة، ويبدأ الأفراد في تكوين هوية مشتركة كأعضاء لنفس الجماعة. وبمجرد أن يعرف الأفراد بعضهم، يدخلون إلى المرحلة الثانية العصف. والتحدي في هذه المرحلة هو تكوين بناء الجماعة (انظر الأقسام التالية من هذا الفصل). وتكون قضايا القيادة والتأثير على المحك، وكأعضاء في الجماعة قد يتنافسون على الأدوار المختلفة فيها، وقد يكون هناك صراعات أو خلافات. وفي المرحلة الثالثة تكوين المعايير\ يتوصل الأعضاء لاتفاق حول أهداف الجماعة ويعدون المعايير التي تحكم التفاعلات داخل الجماعة. وبمجرد تحقيق ذلك، تدخل الجماعة إلى مرحلة الأداء. ولأنَّ بناء الجماعة ومعاييرها قد ترسخت، يمكن توجيه الجهود نحو تحقيق مهمة الجماعة. وبرغم أنه ما زال من الضروري الانخراط في سلوكيات للحفاظ على الجو الإيجابي في الجماعة، إلا أن غالبية الأنشطة ستكون متعلقة بالمهمة. والمرحلة الأخيرة من تطور الجماعة هي الختام\ وعندما تتحقق المهمة أو يتم التخلي عنها، ستنتهي الجماعة. وقد يرتبط هذا بمشاعر الإنجاز أو الإحباط (بِنَاء على النجاح في المهمة بالتأكيد).

---

1 - forming.

2 - storming.

3 - norming.

4 - performing.

5 - adjourning.

شكل (٢-٣) يوضّح مراحل تطور الجماعة




وفقا لنموذج تاكمان وجنسن Tuckman & Jensen (١٩٧٧)، فإنَّ المراحل المختلفة لحياة الجماعة تتميز بأنماط مختلفة للتفاعل داخل الجماعة. ولاختبار هذه الفكرة، فإنه من الضروري ملاحظة تفاعلات الجماعة، ورؤية أيّ السلوكيات تتكرر في المراحل المتقدمة أو المتأخرة من حياة الجماعة. وأفضل نظام معروف لترميز تفاعلات الجماعة هو تحليل عمليات التفاعل[1] لبالز Bales (١٩٥٠) (Bales & Slater, 1955). ويُفرّق تحليل عمليات التفاعل تفرقة مهمة بين سلوكيات المهمة (كل السلوكيات الموجهة لتحقيق المهمة) والسلوكيات الاجتماعية الانفعالية (كل السلوكيات الموجهة نحو العلاقات الشخصية داخل الجماعة). وفي المجال الاجتماعي – الانفعالي يُميِّزُ أيضا بين السلوكيات الإيجابية والسلبية. ووفقا لبالز، فإنَّ السلوك الموجَّه للمهمة ضروريٌّ لإكمال المهمة، ولكنَّه يمكن أنْ يُؤدِّي إلى الصراعات عندما يختلف الأفراد. ومن أجل عدم إعاقة أداء الجماعة، فإن السلوكيات الاجتماعية – الانفعالية ضرورية لاستعادة انسجام الجماعة. ويوضح جدول (٢-١) نظام الترميز الخاص بتحليل عمليات التفاعل. ويميز النظام بين اثنتي عشرة فئة مختلفة، مقسَّمة إلى سلوكيات اجتماعية – انفعالية إيجابية، وسلوكيات متعلقة بالمهمة (والتي تكون محايدة انفعاليا)، وسلوكيات اجتماعية – انفعالية سلبية.

1 - interaction process analysis.

ووفقا لنموذج مراحل تاكمان وجنسن (١٩٧٧)، فإن هذه الفئات الاثنتي عشرة للسلوك يمكن أن تحدث بدرجات متفاوتة في المراحل المختلفة لحياة الجماعة. وتتميز مرحلة التكوين بسلوكيات اجتماعية – انفعالية إيجابية، بينما مرحلة العصف تحدث فيها سلوكيات اجتماعية – انفعالية سلبية بشكل أكبر. وفي مرحلة تكوين المعايير يجب أن تحدث كل من السلوكيات الاجتماعية – الانفعالية السلبية والإيجابية والسلوكيات المتعلقة بالمهمة، ويجب أن تسيطر السلوكيات المتعلقة بالمهمة على مرحلة الأداء.

**جدول (٢-١)**

**يوضح نظام الترميز لتحليل عمليات التفاعل (وفقا لبالز، ١٩٥٠)**

| | |
|---|---|
| سلوكيات اجتماعية – انفعالية، إيجابية | ١- يبدي التضامن، ويرفع مكانة الآخرين، ويقدم المساعدة، والمكافأة.<br>٢- يبدي خفض التوتر، والدعابات، والضحك، وإبداء الرضا.<br>٣- الاتفاق، ويبدي الموافقة السلبية، والفهم، والتوافق conformity، والإذعان. |
| سلوكيات المهمة، محايدة | ٤- يقدم الاقتراحات، والتوجيهات، ويعني ضمنيا باستقلالية الآخرين.<br>٥- إبداء الرأي، ويقيِّم، ويحلِّل، ويعبِّر عن المشاعر، والأمنيات.<br>٦- يعطي التوجيهات، والمعلومات، ويكرر، ويوضح، ويؤكد.<br>٧- يطلب التوجيه، والمعلومات، والتكرار، والتأكيد.<br>٨- يسأل عن الرأي، والتقييم، والتحليل، والتعبير عن المشاعر.<br>٩- يطلب الاقتراحات، والتوجيه، وطرق ممكنة للعمل. |
| سلوكيات اجتماعية – انفعالية، سلبية | ١٠- يختلف، ويظهر الرفض السلبي، والرسمية، ويحجب المساعدة.<br>١١- يبدي التوتر، ويطلب المساعدة، وينسحب من المجال.<br>١٢- يبدي العداء، ويقلل من مكانة الآخرين، ويدافع عن النفس أو يؤكدها |

هل هذا ما يحدث فعلا؟ بوجه عام الإجابة نعم. على سبيل المثال: ويلان، ديفيدسون وتيلين Wheelan, Davidson, & Tilin (٢٠٠٣) وجدوا أنَّ الوقت المقضي يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية الانفعالية (كلما كانت الجماعة معا لوقت أطول، قلت تلك السلوكيات) وكذلك السلوكيات المتعلقة بالمهمة (كلما كانت الجماعة معا لوقت أطول، زادت تلك السلوكيات).

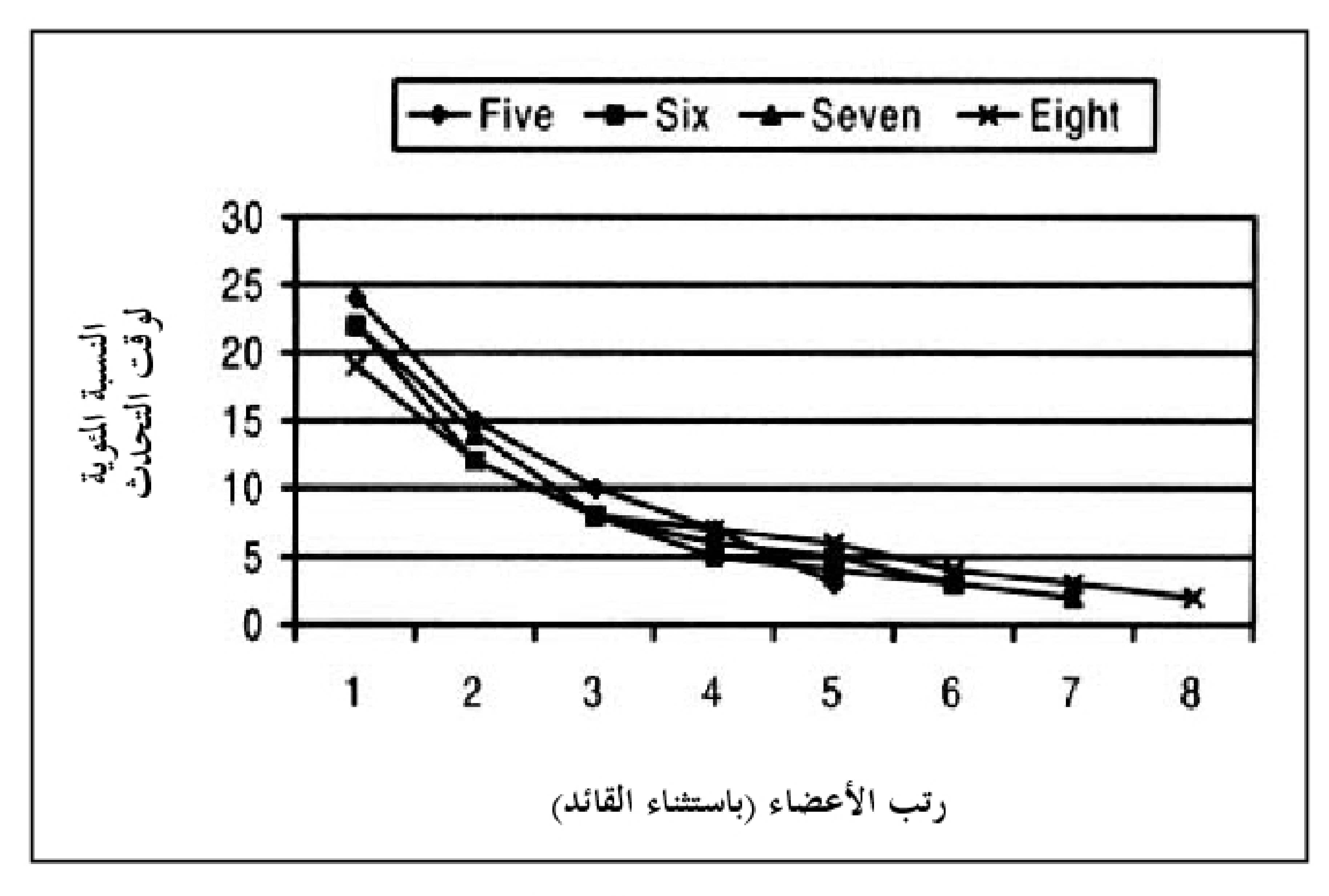
ولكن، فإن نماذج المراحل، مثل نموذج تاكمان وجنسن يمكن نقدها بسهولة. فبعض الجماعات على سبيل المثال لا تمر بمرحلة العصف أبدا بينما تكون جماعات أخرى في صراع دائم. بالإضافة إلى ذلك، فإن افتراض أن المراحل المختلفة تختلف عن بعضها كيفيا، هذا الأمر من الصعب دعمه. ولكن تحدث أنشطة مختلفة في المراحل المختلفة، برغم أنها تختلف في الحدة. وبالتالي، فإن غالبية الباحثين سيقولون بأنه لا تحدث تغيرات حادة في الطريقة التي يتفاعل بها أعضاء الجماعة معا، ولكن تلك التغييرات تحدث تدريجيا، ويمكن النظر إليها باعتبارها تطورا تدريجيا للجماعة عبر الزمن.

**بناء الجماعة، المكانة والأدوار:**

للجماعة بناءٌ، ليس كلٌّ فيه متطابقا. ولكن للأفراد المختلفين أدوارا مختلفة؛ إذْ يختلف الأفراد في حجم المكانة والتأثير الذي يملكونه داخل الجماعة. فلننظر لفريق كرة القدم، من الواضح أن اللاعبين المختلفين تكون لهم أدوار مختلفة يتم تعريفها وفقا لموقعهم في الملعب (حارس المرمى، مدافع، مهاجم). بالإضافة إلى هذه الأدوار الرسمية، فإن هناك أدوارا غير رسمية. على سبيل المثال، فاللاعب الأكثر خبرة (حتى ولو لم يكن رسميا كابتن الفريق) قد يكون له تأثير أكبر على اللاعبين الآخرين من لاعب جديد. كما قد يختلف اللاعبون في المكانة. على سبيل المثال سيكون لكابتن الفريق مكانة أكبر، وربما للاعبين الذين كانوا في الفريق لفترة أطول أو الذين لديهم موهبة خاصة سيكونون أكثر تأثيرا.

وأمَّا تحليل عمليات التفاعل لبالز (١٩٥٠) فهو أداة مفيدة للنظر على المكانة والأدوار داخل الجماعة. ويمكن أن يتتبع المرء اثني عشر نمطا مختلفا للسلوك (جدول ٢-١) لكل عضو في الجماعة، لرؤية الاختلافات بين الأعضاء. والأبحاث التي تستخدم تحليل عمليات التفاعل (أو غيرها من أنظمة الترميز) لترميز السلوك في الجماعات التي تتفاعل بحريتها أظهرت عددا من الرؤى المهمة (لعرض عام انظر McGrath, 1984).

**أولا:** بعض أعضاء الجماعة يتحدثون أكثر من الآخرين، والفجوة تتسع مع حجم الجماعة. وبالتالي فالجماعات تكون هرما كلاميا[١] (Bales, 1953) وفيه الأعضاء الأعلى في هذا الهرم، يتحدثون أكثر من الأقل في هذا الهرم (شكل ٢-٤).




**شكل (٢-٤)**

هرم الكلام للجماعات من ٥، ٦، ٧، و٨ أعضاء (البيانات من Stephen & Mishler, 1952). أعيد نشرها من: Stasser, G., & Vaughan, S. I. (1996). Models of Participation during face to face unstructured discussion. IN E.H. Witte & J.H. Davis (Eds.), Understanding group behavior: Consensual action by small groups (vol. 1, pp. 165-192). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Copyright Lawrence Erlbaum Associates.
أعيد النشر بتصريح.

بالإضافة إلى ذلك، فالأفراد الذين يتحدثون أكثر عادة ما ينظر إليهم باعتبارهم أكثر تأثيرا. كما أظهرت الأبحاث أن أعضاء الجماعة لا يوزعون مشاركتهم بشكل متساو خلال المناقشة، ولكن المشاركات تتركز في فترات من النشاط العالي (Dabbs & Ruback, 1987). وبالتالي، فإن الفرد الذي تحدث مؤخرا أكثر احتمالا للحديث مجددا. وغالبا ما يتخذ هذا شكل تبادل ثنائي، وفيه يتبادل عضوان الدور في الحديث (Parker, 1988). لقد وجد باركر أنَّ هذا التبادل الثنائي يحدث بشكل

1 - speaking hierarchy.

أكبر من المتوقع إذا شارك جميع أعضاء الجماعة بشكل متساو.

**ثانيا:** وَجَدت الأبحاثُ التي تستخدم تحليلَ عمليات التفاعل أنَّ بعض الأفراد أكثر توجها نحو المهمة بشكل متسق (إنهم يقومون بسلوكيات متعلقة بالمهمة غالبا، فئات ٤-٩ في جدول ٢-١)، بينما يكون آخرون أكثر توجها نحو العلاقات (إنهم يقومون بسلوكيات اجتماعية - انفعالية بشكل أكبر) (Slater, 1955). وأُطْلِق على فرد النوع الأول أخصائي المهمة، وأُطلِق على فرد النوع الثاني الأَخصائي الاجتماعي - الانفعالي. حالة واضحة من التفرقة (غير الرسمية) في الأدوار. ويبدو أيضا أنَّ هذين العضوين في الجماعة يتفاعلان مع بعضهم بشكل متكرر جدا، وكذلك أكثر من المتوقع وفقا للصدفة. وأخيرا، يُنْظَر إلى أخصائي المهمة باعتباره أكثر تأثيرا، ولكنَّ الإعجاب به يكون أقل من الأخصائي الاجتماعي - الانفعالي.

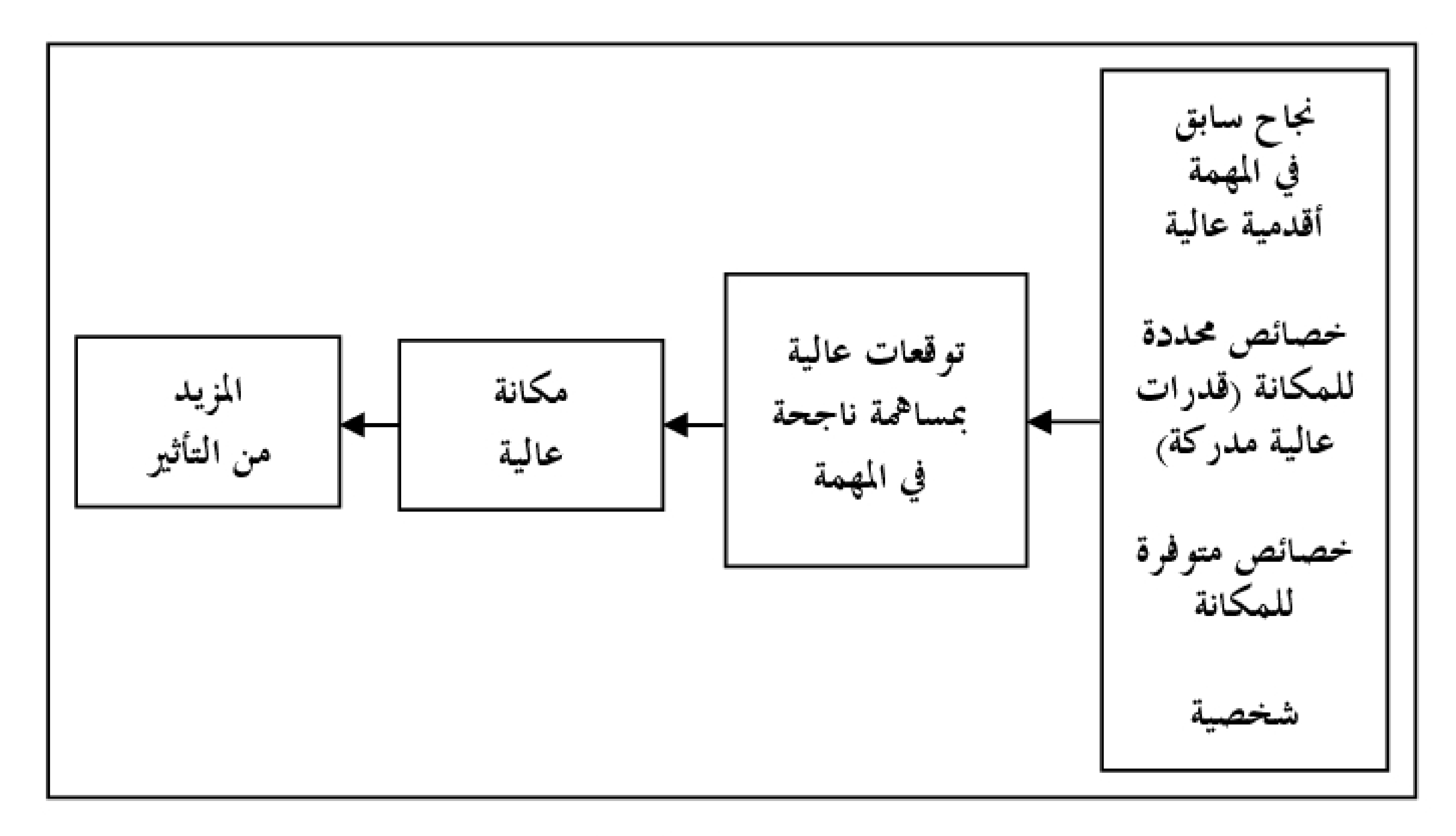
ويعتمد مَن يتحدث أكثر ومَنْ يأخذ أيَّ الأدوار على الشخصية والقدرات الشخصية (أيضا الفصل ٩). على سبيل المثال، الشخص ذو النفسية المنبسطة للخارج على الأرجح سيتحدث أكثر من الشخص ذي الشخصية الانطوائية. ولكن ليست هذه كل الحكاية، هناك عوامل أخرى تُحَدِّدُ مَنِ الأكثر تأثيرا ومن الأقل تأثيرا. تتناول نظرية حالات التوقع[١] (Berger, Rosenholtz, & Zelditch, 1980) كيفية ظهور بناء المكانة في الجماعات، وكيف تتشكل عن طريق المكانة الخارجية لأعضاء الجماعة (لعرض عام انظر Ridgeway, 2001). والنظرية ملخصة في الشكل (٢-٥).

وتفترض نظرية حالات التوقع أن هناك اختلافات عديدة في الجماعة، مثل الاختلاف في المشاركة والتأثير، ويمكن أن نرجعها جميعا لتوقعات الأداء[٢]. فبسبب خصائص بعض الأعضاء، فإن الأعضاء الآخرين يكوِّنون توقعات عن فائدة مساهمة كل عضو، ومِن ثَمَّ تستخدم هذه التوقعات كنبوءة تُحقِّق ذاتها، فكلما زاد حجم التوقعات زادت احتمالات أن يتحدث الفرد، ويقدم اقتراحات، وأن يكون تقييم الآخرين له إيجابيا. والسؤال هو: ما الذي يحدد توقعات الأداء تلك؟

---

1 - Expectation states theory.

2 - performance expectations.




**شكل (٢-٥)**
**نظرية حالات التوقع**

كما تفترض النظرية أن توقعات الأداء تتأثر بخصائص المكانة[1]، وتفرق بين خصائص المكانة المنتشرة diffuse (التي لا ترتبط بالضرورة بمهمة الجماعة) وتشمل، على سبيل المثال، السن، والنوع، والسلالة race، وبين خصائص المكانة المحددة specific مثل المهارات والقدرات (الخصائص التي تتعلق بمهمة الجماعة). وتحمل هذه الخصائص توقعات ثقافية معينة عن الكفايات. على سبيل المثال، يُنظر إلى المرأة أحيانا على أنَّها أقلُّ كفاءة من الرجل خصوصا في المهام الأكثر "ذكورة"، مثلا (Pugh & Wahrman, 1983)، وينظر إلى الأفراد الأكبر سنا (حتى سن معين) على أنهم أكثر كفاءة من الشباب (Freese & Cohen, 1973). وبالمثل، تتكون توقعات أعلى للأفراد الذين لديهم خبرة أكبر، ولديهم مكانة أعلى في المجتمع بوجه عام، أو لديهم تخصص في نقطة معينة ذات صلة. وبوضوح، يمكن أن تكون هذه التوقعات أحيانا خاطئة (مثلا يمكن أن تكون المرأة فعليا أكثر كفاءة من الرجل)، ولكن برغم ذلك فإنها تؤثر على مكانة الأفراد في الجماعة وعلى حجم تأثيرهم فيها. والسبب أن هذه التوقعات تحتاج إلى أن يثبت خطأها قبل أن تفقد تأثيرها، وطالما أن ذلك لم يحدث، فإن تأثيرها يبقى موجودا.

وهناك الكثير من الأدلة التي تؤيد هذه النظرية. على سبيل المثال، وجد

1 - status characteristics.

دريسكل ومولن (١٩٩٠) أنَّ خصائص أعضاء الجماعة تؤثر على مكانتهم ونفوذهم من خلال توقعات الأعضاء الآخرين في الجماعة، بالضبط كما تتنبأ النظرية (انظر أيضا Ridgeway, 2001).

**التأثير الاجتماعي [1] :**

*** تجربتان كلاسيكيتان:**

من الواضح أنَّ بعض أعضاء الجماعة يكون لديهم تأثير أكبر من الآخرين، ولكن حتى مع غياب الاختلافات في المكانة، فإن أعضاء الجماعة يؤثرون باستمرار في بعضهم؛ ولذا تهتم بعض الأبحاث في علم النفس الاجتماعي بالتأثير الاجتماعي؛ إذْ إنَّه يعتبر أساسيا في كل أنواع عمليات الجماعة. دعنا أولا ننظر إلى هاتين التجربتين الكلاسيكيتين.

وضع شريف Sherif (١٩٣٥، ١٩٣٦) الأفراد في غرفة مظلمة تماما، والتي كان بها نقطة صغيرة واحدة ثابتة للضوء. ولأنَّ أعيننا تميل إلى الحركة اللاإرادية فإن الضوء الصغير بَدَا وكأنَّه يتحرك في الغرفة المظلمة، هذه الظاهرة تعرف باسم تأثير الحركة الذاتية auto-kinetic effect.[2] طلب شريف من المشاركين أولا أنْ يقدِّرُوا عدد المرات التي تحرك فيها الضوء. فوجد أن الأفراد كانوا متسقين بوجه عام في تقديراتهم ولكن فروقا كبيرة كانت موجودة بين الأفراد. ثم وضع المشاركين بعد ذلك في غرفة أخرى مع مشارك أو اثنين آخرين، وطلب منهم أن يجيبوا بصوت عال. بعد فترة صارت استجاباتهم متشابهة أكثر، وأعطى أفراد الجماعة أجوبة متشابهة تماما. ومن الواضح أنه تم تكوين معيار للجماعة يحدد ما هو التقدير "الصحيح".

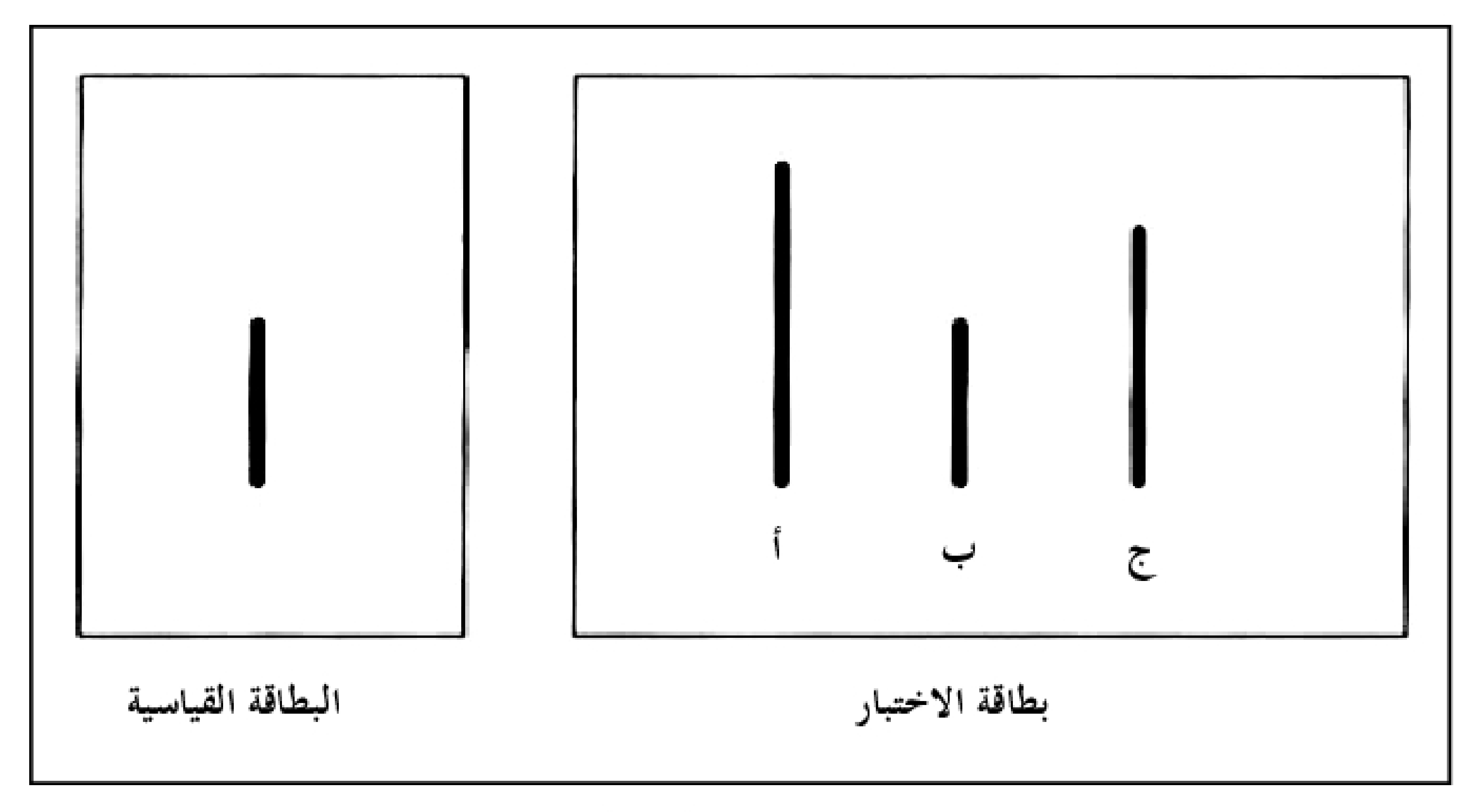
وقال آش Asch (١٩٥٢) إنَّ نتائج شريف يمكن أن تكون بسبب أن المثير الذي استخدمه، وهو الحركة الظاهرية لضوء صغير، كان مبهما. وحيث إنه لم توجد حركة حقيقية فإن المشاركين لم يتمكنوا من إعطاء إجابة "صحيحة" أو "خاطئة"؛ ولذا درس آش التأثير الاجتماعي بمثيرات ليست مبهمة، فكان لها إجابة صحيحة واضحة؛ إذْ طلب من المشاركين أنْ يعطوا حكما على الخطوط، ومن ثَمَّ كان لزاما عليهم أن يحددوا أيًّا من ٣ خطوط كان مساويا في الطول لخط قياسي

---

1 - social influence.

٢- لا يحدث هذا في غرفة بها إضاءة كافية، لأن المخ يتوافق مع الحركات اللاإرادية للعين، ولكن في الغرفة المظلمة يكون ذلك مستحيلا، لأن توافق المخ يعتمد على رؤية الأغراض المحيطة (مثل حائط ثابت)

(شكل ٢،٦). وكما يمكن أن نرى، فإن المثير لم يكن مبهما، ويمكن للجميع أن يحددوا الإجابة الصحيحة بسهولة إذا طلب منهم ذلك بشكل منفرد.




**شكل (٢-٦)**
**مثال للمثيرات التي استخدمها آش (١٩٥٢، ١٩٥٥)**

وجعل آش المشاركين يؤدون هذه المهمة في جماعات؛ إذْ جلسوا في نصف دائرة، وطلب منهم أن يعطوا إجاباتهم بصوت عال في كل من المحاولات الـــ ١٨ (كل مرة ببطاقة قياسية وبطاقة اختبار مختلفتين)، بدءا بالمشارك الأول فالذي يليه في نصف الدائرة. ولكن "المشاركين" الذين كان يطلب منهم أن يعطوا إجاباتهم أولا كانوا متعاونين مع الباحث، وكانت التعليمات الموجهة لهم أن يعطوا نفي الإجابة الخاطئة في ١٢ من ١٨ محاولة (ولم يكن هذا معروفا للمشاركين الآخرين التالين عليهم في الدور). ومن ثَمَّ فقد سجل آش أنه إذا كان المشاركون الحقيقيون سيجارون الآخرين غير المعروفين ولكن على خطأ. فوجد آش مبدئيا أن ٧٦% من المشاركين أعطوا على الأقل إجابة واحدة خاطئة، وأن ٥% جاروهم في كلٍ من المحاولات الـــ ١٢ النقدية. وبالتالي، فإن المشاركين تأثروا بالتأكيد بالآخرين المخطئين، حتى مع مهمة غير مبهمة.

كما وجد آش أيضا أنَّه عندما أعطى عددٌ أكبر من الأفراد نفسَ الإجابة الخاطئة، زادت نسبة التوافق مع الجماعة، ولكن سرعان ما يتعادل ذلك؛ وذلك لأنَّ خطأ ثلاثة متعاونين كاف لإنتاج هذا الأثر، وإضافة المزيد كان له أثر إضافي قليل (Asch, 1951، أيضا Latané, 1981). بالإضافة إلى ذلك، عندما كان هناك مؤيد

مع المشاركين الحقيقيين لم يتفق مع الجماعة، فإن التوافق ينخفض بشكل ملحوظ (Asch, 1955). ومن المثير للاهتمام أن هذا حدث حتى عندما أعطى المؤيد الإجابة الخطأ – طالما كانت مختلفة عن الأغلبية. وعلى سبيل المثال، في الشكل (٢–٦)، عندما اختارت الأغلبية الخط (أ) وقال واحد آخر إنه الخط (ج)، كان المشاركون سيختارون على الأرجح الخط (ب) (الإجابة الصحيحة) بنسبة أعلى ممن قال الخط (أ) (أيضا Wilder & Allen, 1977). وبالتالي فإن إجماع الأغلبية مهمٌّ للغاية.

**تأثير الأغلبية:**

تتضمن دراسات آش التوافق مع الأغلبية، وتعتبر مثالا لتأثير الأغلبية[1]؛ إذ اتضح أنَّ الجماعة الفرعية الكبيرة تنتج التوافق في الجماعة الفرعية الصغيرة. ولكن لماذا يتفق الأفراد غالبا مع الأغلبية؟ قدم دويتش وجيرارد Deutsch & Gerard (١٩٥٥) تفرقة مهمة بين التأثير الاجتماعي المعياري والمعلوماتي. فالتأثير الاجتماعي المعياري[2] يحدث عندما يتفق الأفراد مع توقعات الآخرين. وقد لا يكون هؤلاء الآخرون بالضرورة على صواب، ولكن تأثيرهم قد يكون مقبولا؛ لأنَّ الأفراد يتوقعون تقييما إيجابيا عندما يتفقون مع أرائهم أو معاييرهم. ومن الناحية الأخرى، فالتأثير الاجتماعي المعلوماتي[3] يحدث عندما يتفق الأفراد مع الآخرين؛ لأنَّهم يقبلون المعلومات المقدَّمة منهم على أنَّها دليل على الواقع. وبالتالي، فإنَّ التأثير الاجتماعي المعياري يكون مرتبطا بشكل وثيق في الرغبة في تلقي التقييم الإيجابي، بينما يكون التأثير الاجتماعي المعلوماتي مرتبطا بشكل وثيق بالرغبة في تحري الدقة عن الواقع (انظر أيضا Kaplan & Miller, 1987).

ويوضح سكاكتر (١٩٥١، مربع ٢–١) أنَّ الضغط (المعياري) يُمَارس على الأفراد الذين لا يتفقون، وأنَّ عدم التوافق قد يُعَاقب بالاستبعاد الاجتماعي (انظر أيضا الفصل الأول). وباستخدام نموذج تقدير الخط[4] الذي أعدَّه آش، وَجَدَ دويتش وجيرارد (١٩٥٥) أنَّ التأثير الاجتماعي المعياري كان أقوى عندما كان الأفراد جزءا من جماعة ستتم مكافأتها بشكل جماعي على حُسن الأداء؛ إذْ كان الأفراد أقلَّ عرضة للانحراف عن الأغلبية؛ لأنهم يخافون التقييم السَّلبي من الآخرين عندما تعني آراؤهم المختلفة أن الجماعة قد تفقد المكافأة. كما وجد دويتش وجيرارد أنَّ

---

1 - majority influence.

2 - normative social influence.

3 - informational social influence.

4 - line-estimation paradigm.

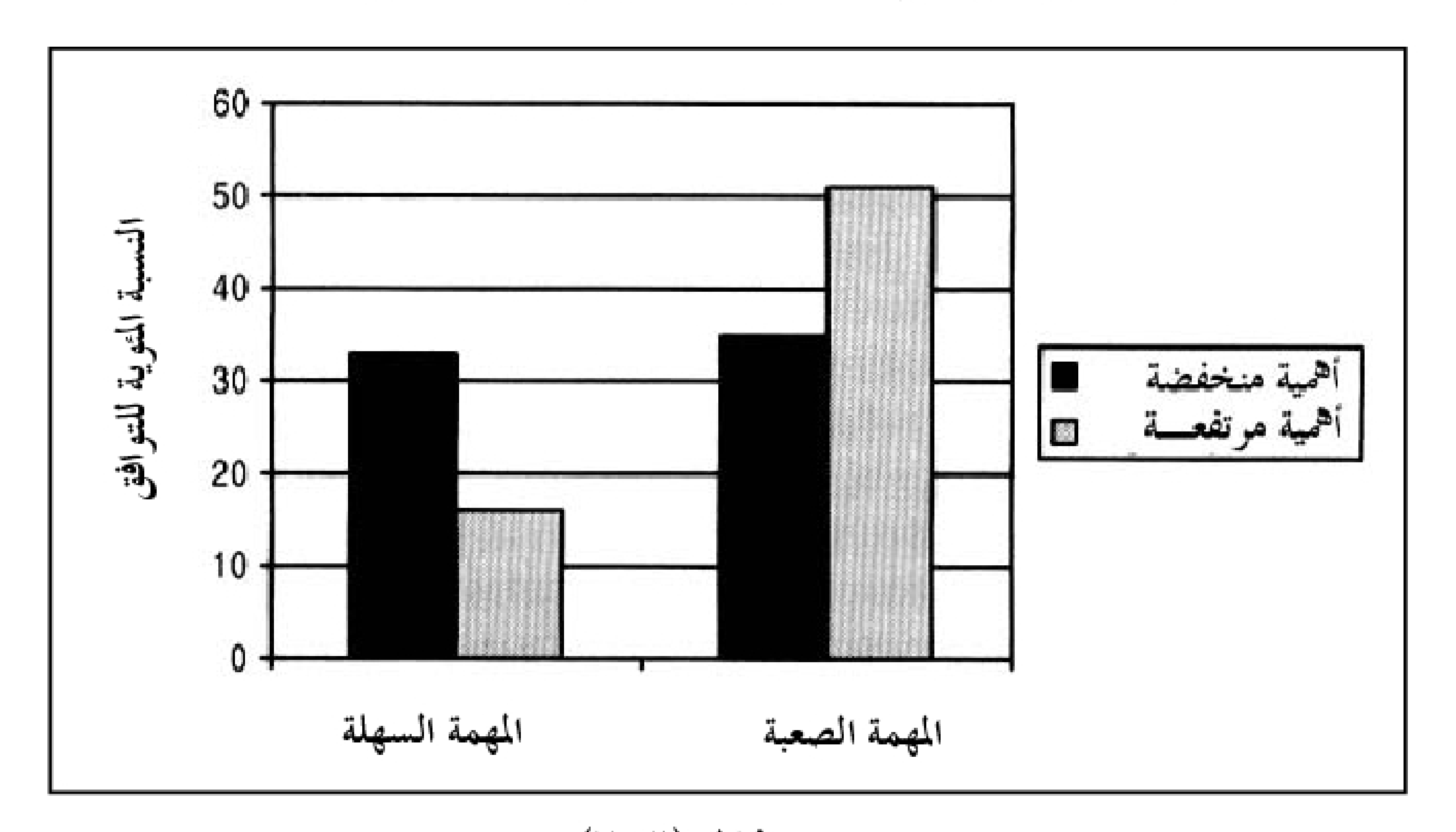
التأثير الاجتماعي المعياري كان أضعف عندما كان المشاركون مجهولي الاسم؛ لأنّه جعل من الصعب على الآخرين تقييم المشارك.

ويرتبط التأثير الاجتماعي المعلوماتي بحاجتنا لفهم العالم. وكما قيل في الفصل الأول، فإننا غالبا ما نتحقق من صحة معتقداتنا من خلال "الواقع الاجتماعي"، خاصة إذا كان من الصعب تقييمها من خلال "الواقع المادي". على سبيل المثال، الآراء، والتفضيلات، والمعايير ليست لها واقع مادي؛ ولذا يجب على المرء أن يتجه إلى الآخرين للتحقق من صحتها (Festinger, 1954). وعندما تتفق الأغلبية، فإننا نقبل بحكمها على الأرجح. وبالحديث عن هذا، تضمنت محاولات دويتش وجيرارد (١٩٥٥) لمهمة تقدير الخط محاولات يتم فيها سحب المثير قبل أن يُعطي المشاركون إجابتهم، وبالتالي يكون على المشاركين أن يقوموا بتقديراتهم من الذاكرة. وهذا يزيد من الاتفاق مع الأغلبية المخطئة؛ الأمر الذي يجعل من الصعب على الفرد قياس معتقداته من خلال الواقع المادي؛ ولذا اعتمد الأفراد بشكل أكبر على الواقع الاجتماعي.

واختبرت دراسة حديثة تأثير أهمية المهمة وصعوبتها على التوافق (Baron, Vandello, & Brunsman, 1996). وتم إخبار المشاركين أن الدراسة عن دقة شهود العيان. وتم عرض ثلاثة عشر زوجا من الشرائح عليهم، أولا: شريحة تحتوي على مجرم، والثانية: تحتوي على صف من المجرمين وثلاثة أشخاص آخرين. وكانت المهمة هي التعرف على المجرم في الصف. وتم إخبار بعض المشاركين (في موقف الأهمية العالية للمهمة) أنه يمكنهم الحصول على ٢٠ دولارا على الإجابة الدقيقة، بينما أُخْبِرَ آخرون أنه لا يمكنهم الحصول على المال (الأهمية المنخفضة للمهمة). بالإضافة إلى ذلك، في موقف المهمة السهلة، كان بإمكان المشاركين رؤية كلا الشريحتين لمدة ٥ ثوان، بينما في موقف المهمة الصعبة كان بإمكانهم رؤيتهما لمدة ٠,٥ من الثانية. كان هناك دائما مشارك واحد حقيقي واثنان متعاونان مع الباحث. وفي ٧ من ١٣ محاولة أعطى هؤلاء المتعاونون عن عمد إجابات خاطئة. وسجل بارون وزملاؤه عدد المرات التي تماشى فيها المشارك الحقيقي مع تلك الإجابات الخاطئة.

وأشار بارون وزملاؤه (١٩٩٦) إلى أنَّ زيادة أهمية المهمة سيجعل المشاركين أكثر اهتماما بالدقة (وأقل اهتماما بأن يعجبوا الآخرين). وبالتالي، عندما تكون المهمة سهلة فإن اتفاقهم سيكون أقل في موقف المهمة عنه في موقف المهمة غير المهمة أو الضرورية. ولكن عندما تكون المهمة صعبة، فإنهم سيضطرون إلى

الاعتماد على أحكام الآخرين (وبالتالي على الواقع الاجتماعي)؛ لأنه يكون من الصعب اختبار آرائهم الخاصة من خلال الواقع المادي. ونتيجة لهذا، يكون عليهم الاتفاق أكثر عندما تكون المهمةُ مهمَّةً عن ما تكون غير مهمة. ويوضح الشكل (٢-٧) نتائجهم، والتي كانت متسقة مع هذه التوقعات. وبالتالي، عندما تكون المهمة مُهمَّةً، سيميل الأفراد إلى اتِّبَاع أحكامهم الخاصة فقط عندما يمكن تقييمها من خلال الواقع المادي. ولكنهم سيتبعون الآخرين عندما تكون المهمة صعبة.




**شكل (٢-٧)**

نسبة التوافق كدالة لصعوبة المهمة وأهمية المهمة (البيانات من Baron, Vandello, & Brunsman, 1996).

وللتأثير الاجتماعي المعياري والمعلوماتي آثارٌ مختلفة؛ إذْ يؤدِّي التأثير الاجتماعي المعياري إلى التوافق ولكن المستهدفين من التأثير لا يعتقدون بالضرورة أن الأغلبية على صواب. وغالبا ما يطلق على هذا اسم الإذعان العام[1]، وهو تغيُّرٌ في السلوك (مثل التعبير عن الرأي) بدون تغيير معتقدات الفرد الخاصة. وقد يؤدي التأثير المعلوماتي من الناحية الأخرى إلى تغيير حقيقي في آراء الفرد الخاصة، على سبيل المثال؛ لأنه مقتنع بالحجج الجديدة التي تسوقها الأغلبية. وهذا ما يسمى بالقبول الخاص[2] (Eagly & Chaimen, 1993; Kaplan & Miller, 1987) والقبول الخاص يبقى طويلا على الأرجح، بينما الإذعان العام سيختفي بوجه عام عندما تختفي عوامل التأثير (الأغلبية).

---

1 - public compliance.

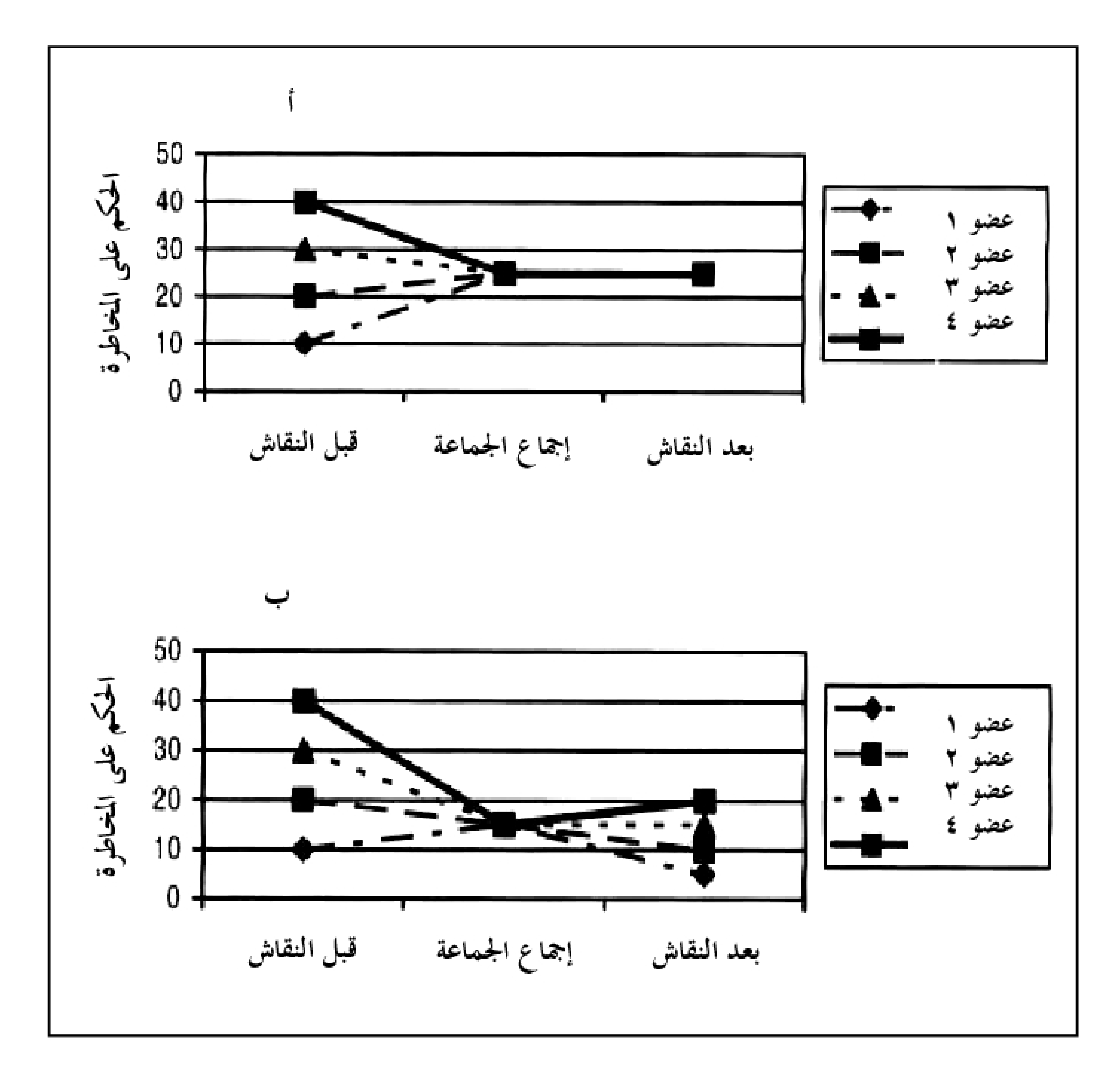
2 - private acceptance.

**استقطاب الجماعة وعدم التوافق:**

في نهاية الخمسينات، وبعد الدراسات المذهلة لآش والآخرين، اعتقد الباحثون بوجه عام أنَّ ضغط الجماعة سيؤدي دائما إلى الانسجام. وكان هذا سببا في أنَّ رسالة الماجستير الخاصة بجيمس ستونر James Stoner (١٩٦١) كان لها أثرٌ هائل؛ إذْ طلب ستونر من الجماعات الاستجابة إلى عدد من السيناريوهات، كلها تتضمن نسبة من المخاطرة. وفي كل سيناريو، كانت هناك أزمة في الاختيار تواجه المشاركين بين بديلٍ احتمالِ نَجَاحُه مرتفعٌ ولكنَّه قليل في القيمة، وبديل احتمال نجاحه منخفض ولكنَّ قيمته عالية. وكان على المشاركين أن يشيروا إلى الحد الأدنى من احتمال النجاح الذي يعتقدونه البديل الأخير، الأكثر في نسبة المخاطرة، ويجب أن يتم اختياره. على سبيل المثال:

- لاعب في بطولة للشطرنج ولكن تقديره منخفض لديه اختيار أن يحاول أو لا، خطة مخادعة ومخاطرة. وهذه الخطة ستؤدي إلى فوز سريع إذا نجحت، ولكن إلى هزيمة أكيدة إذا فشلت. اذكر من فضلك أقل احتمال للنجاح يمكنك القبول به قبل أن توصي أن يأخذ لاعب الشطرنج هذه الحركة الخطرة. أوصي أن تكون فرصة النجاح على الأقل ـــــ %

واستجاب المشاركون إلى اثنتي عشرة أزمة بشكل خاص، ثم ناقشوها كجماعة واتخذوا قرارا جماعيا، وأخيرا استجابوا بشكل فردي مرة أخرى. فلو كان أعضاء الجماعة سيتوافقون مع الجماعة فإن استجابة الجماعة ستكون تقريبا مساوية لمتوسط أحكام أعضاء الجماعة منفردين (قبل النقاش)، وأعضاء الجماعة سيلتقون حول هذا الحكم المتوسط. ولكن لم يكن هذا ما وجده ستونر في غالبية الأزمات؛ إذْ كانت أحكام الجماعة (وكذلك الأحكام الخاصة بعد القرار الجماعي) أكثر مخاطرة من متوسط الأحكام الفردية. ولكن فيما يتعلق ببعض البنود، كانت الجماعات أكثر حذرا من الفرد المتوسط. وكان العامل الحاسم هو إذا كان الفرد قبل النِّقاش على الجانب المخاطر أو الحذر، فعندما كانت أحكام الفرد مخاطرة نسبيا، كانت أحكام الجماعة أكثر مخاطرة، وعندما كانت حذرة نسبيا، صارت أحكام الجماعة أكثر حذرا. والأهم، أنه ليس أثر التوافق؛ لأن أعضاء الجماعة لا يتفقون مع متوسط الجماعة، ولكنهم يصبحون أكثر تطرفا مما كانوا في البداية (انظر شكل ٢-٨).




**شكل (٢-٨)**

حالتان افتراضيتان لأحكام مخاطرة لجماعة من أربعة أفراد. (أ) أثر التوافق: الجماعة تلتقي حول متوسط تقدير المخاطرة للأعضاء الأربعة، وأعضاء الجماعة يتفقون بشكل خاص مع هذا الحكم بعد المناقشة. (ب) استقطاب الجماعة: أحكام الجماعة والأحكام بعد المناقشة تصبح أكثر تطرفا من متوسط الجماعة.

وسرعان ما اتضح أن هذه الظاهرة غير مقصورة على خيارات المخاطرة فقط. لقد سأل موسكوفيتشي وزافالوني Moscovici & Zavalloni (١٩٦٩) مشاركين فرنسيين عن اتجاهاتهم تجاه الرئيس الفرنسي في ذلك الوقت دي جول وتجاه الأمريكيين. وكما في دراسة ستونر، كانت الاتجاهات تعطى بشكل فردي، ثم كجماعة، ثم بشكل فردي مرة أخرى. فوجد الباحثان أن المشاركين – في

المتوسط – كانت لديهم اتجاهات جيدة عن دي جول وصارت أكثر ميلا بعد المناقشة الجماعية. وكانت الاتجاهات عن الأمريكيين الشماليين غير مواتية إلى حد ما قبل النقاش، وصارت أكثر بعد النقاش. وبالتالي حدث استقطاب للاتجاهات الأصلية (صارت أكثر تطرفا) بعد المناقشة الجماعية. ومنذ ذلك الحين ظهر استقطاب الجماعة في عدة سياقات، منها: الصور النمطية، وسلوك المقامرة، وقرارات هيئة المحلفين، والانطباعات الشخصية (انظر Lamm & Myers, 1978): وعلى أيِّ بُعد متعلق بالأحكام؛ ولذا تميل الجماعات إلى التحول إلى القطب الذي يفضله أعضاؤها في البداية.

وعلى مدى أعوام، تم اقتراح عدد من التفسيرات لهذه الظاهرة الصادمة (انظر Pruitt, 1971)، ولكن الأبحاث التقت حول تفسيرين رئيسيين: عمليات المقارنة الاجتماعية[١] (Sanders & Baron, 1977) والحجج المقنعة[٢] (Burnstein & Vinokur, 1977). وتتفق هذه التفسيرات مع تفرقة دويتش وجيرارد (١٩٥٥) بين التأثيرات المعيارية والمعلوماتية، والاثنان لهما ما يؤيدهما بشكل قوي (Isenberg, 1986).

ويشير تفسير المقارنة الاجتماعية إلى أنَّ الأفراد يريدون أن يُظْهِرُوا أنفسهم بشكل محبب. فَهُم يريدون أن يبدو رأيهم "الفعلي"، ولكنهم لا يريدون أن يظهروا متطرفين للغاية أو منحرفين بشدة عن باقي أعضاء الجماعة. ولكن قبل المناقشة الجماعية، فهم لا يعرفون آراء الآخرين. أولا: قد يعطون رأيا أقل تطرفا من رأيهم الفعلي في البداية. وخلال المناقشة عندما يكتشفون أن آراء الآخرين مشابهة إلى حد كبير (ينخرطون في عملية المقارنة الاجتماعية)، فإنهم على الأرجح سيعبِّرون عن معتقداتهم الفعلية (الأكثر تطرفا). ثانيا: لا يرغب أعضاء الجماعة في أن يبدوا مختلفين تماما عن الآخرين، ولكن القليل من الاختلاف لا بأس به. وكما يرى براون Brown (١٩٧٤، ص. ٤٦٩): "أن تكون فاضلا... يختلف عن أن تكون لئيما – في الاتجاه الصحيح وبالدرجة الصحيحة". وبالتالي، عندما يكتشف أعضاء الجماعة آراء الآخرين، فإنهم يريدون أن يتميزوا بشكل جيد عن هؤلاء الآخرين، ويفعلون ذلك بتبني رأي أكثر تطرفا بقليل.

والتفسير الثاني هو نظرية الحجج المقنعة[٣] (Burnstein & Vinokur, 1977).

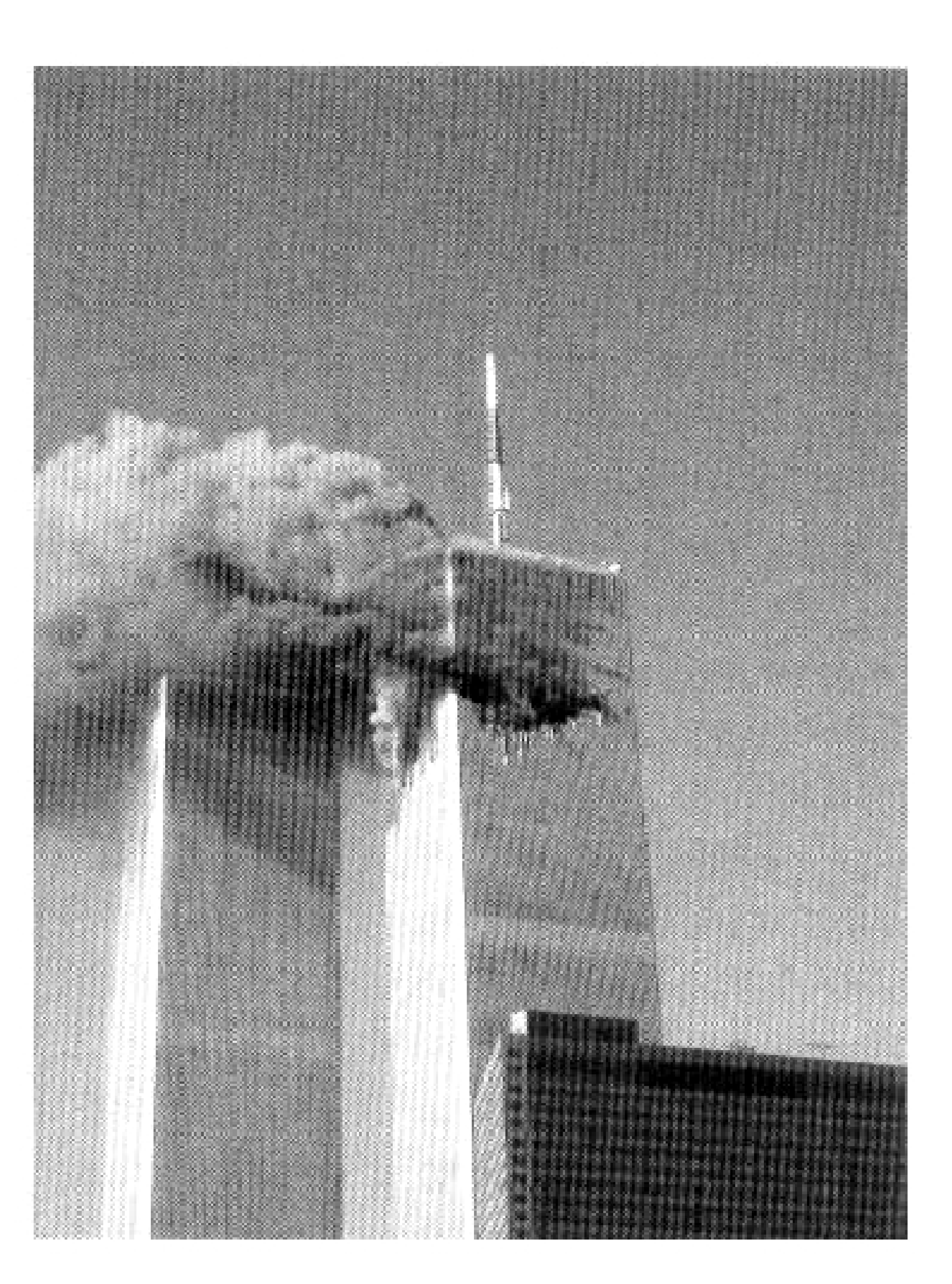
---

1 - social comparison processes.

2 - persuasive argumentation.

3 - persuasive arguments theory.

وتقول النظرية إنَّ موقف الفرد بخصوص أيٍّ موضوع هو دالة عدد الحجج المقنعة عن المميزات والعيوب المتاحة للفرد. ولكن الأعضاء المختلفين في الجماعة قد يكون متاح لهم حجج مختلفة، ونتيجة لهذا، قد يسمع عضو في الجماعة حججا جديدة وصحيحة خلال المناقشة الجماعية. وعندما تفضل غالبية هذه الحجج الموقف المبدئي للفرد – وهو المتوقع عندما تكون الآراء المبدئية لأعضاء الجماعة متشابهة – يصبح الفرد أكثر اقتناعا وأكثر تطرفا.



**شكل (٢-٩)**

استقطاب الجماعة قد يكون أحد الأسباب التي تجعل الأفراد يتبنون مواقفا متطرفة، مثل التي تبنتها الجماعة التي قامت بهجمات ١١ سبتمبر على نيويورك وواشنطن. عندما تكون الجماعة مكونة من أفراد متشابهين في العقليات، قد يتم استقطاب اتجاهاتهم وقد تصبح أكثر تطرفا. وفي حالة الهجمات على برجي التجارة العالمية كانت التكلفة هي حياة الآلاف من الناس، منهم الرجال الشجعان من هيئة الإطفاء بنيويورك (انظر www.nyc.gov/fdny) Copyright Todd Rengel تم إعادة النشر بتصريح.

وكلا التفسيرين له ما يؤيده بشكل قوي. ولتأييد تفسير المقارنة الاجتماعية، وُجِدَ أنَّ مجرد إعطاء أعضاء الجماعة إجابات الآخرين، فإن هذا كاف لإنتاج

استقطاب في الجماعة حتى بدون أي مناقشة جماعية. ولكن لتأييد نظرية الحجج المقنعة، فإن استقطاب الجماعة يكون أقوى عند السماح بنقاش جماعي بين أعضاء الجماعة. بالإضافة إلى ذلك، فالأثر يعتمد على الدرجة التي تظهر بها حجج جديدة وصحيحة خلال المناقشة (لعرض عام انظر Isenberg, 1986).

ويعتبر استقطاب الجماعة أحد أسباب التطرف في الجماعات. وخاصة إذا كانت الجماعة تعمل في معزل نسبيا، فقد يقنع أعضاء الجماعة بعضهم بعضا بتبني مواقف متطرفة جدا. وقد يؤدِّي ذلك إلى قرارات متطرفة (انظر مناقشتنا للتفكير الجمعي في الفصلين ١ و٧) وآراء متطرفة، والتي قد تشمل آراء دينية متطرفة.

**تأثير الأقلية:**

ناقشنا حتى الآن تأثير الأغلبية واستقطاب الجماعة، وكلاهما يحدث عندما يتفق أغلبية الأفراد على موضوع ما. ولكن في بعض الأحيان، يحدث تأثير للأقلية: فالجماعات الفرعية الصغيرة تؤدِّي إلى التغيير في الجماعات الفرعية الكبيرة. وبالتأكيد، لن يكون التغيير الاجتماعي والتجديد ممكنا إذا لم تكن الأقلية تؤثر في الأغلبية من وقت إلى آخر، ولولا تغير الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى موضوع ما، لكنا سنظل على اعتقاد أن الشمس تدور حول الأرض إذا لم تنجح أقلية في الجدال بخلاف ذلك.

وبين الدراسات الأولى التي درست تأثير الأقلية دراسة موسكوفيتشي، وليج، ونافريشو Moscovici, Lage, & Naffrechoux (١٩٦٩). فقد قالوا بأن الأقليات ستكون مؤثرة من وقت لآخر؛ لأنها تجعل أعضاء الجماعة الآخرين أقل ثقة في آرائهم الخاصة. ولكن، يجب على الأقلية أن تكون متسقة على مدى الزمن لتخلق شكًّا كافيا للتأثير بدلا من أن يتم تجاهلها.

لقد أجرى موسكوفيتشي وزملاؤه تجربة قاموا فيها بعكس موقف تجربة آش. في كل جماعة، كان هناك ٤ مشاركين حقيقيين و٢ متعاونان. وتم عرض شرائح ملونة على هؤلاء الستة، وطُلِبَ منهم أن يُقَيِّموا إضاءة كل شريحة ويُسَمّوا لونها. وكانت الشرائح زرقاء بوضوح. ولكن في أحد المواقف أطلق المتعاونان عليها خضراء في كل المحاولات (استخدمت ٣٦ محاولة). وفي موقف آخر، أطلق المتعاونان عليها خضراء في ٢٤ محاولة، وزرقاء في ١٢ محاولة. وفي الموقف الضابط لم يكن هناك تأثير الأقلية. ولمَّا سجل موسكوفيتشي وزملاؤه عدد المشاركين الحقيقيين الذين أطلقوا على الشرائح أنها خضراء. وجدوا أن الأقلية

المتسقة فقط هي التي كان لها تأثير وتسببت في تغيير المشاركين الحقيقيين لإدراك اللون في أكثر من ٨% من المحاولات. وغيرت الأقلية غير المتسقة إدراك اللون في ١% فقط تقريبا من المحاولات.

في نظرية التحول[1]، يقول موسكوفيتشي (١٩٨٠) إن تأثير الأقلية يختلف بشكل كيفي عن تأثير الأغلبية. مما يجعل تأثير الأغلبية يؤدِّي إلى الإذعان العام، بسبب الضغط المعياري، ومن ثَمَّ سيذعن الأفراد للأغلبية. ولكن إذا سُئلوا بشكل خاص فإن رأيهم قد لا يتغير. وفقا لموسكوفيتشي، لن يقيم الأفراد موقف الأغلبية بشكل دقيق، ولكن سيجارونه تجنبا للعواقب السلبية (مثل الرفض). ويرى موسكوفيتشي أن تأثير الأقلية، في المقابل، سينتج القبول الخاص. فالأقليات ليست مهددة مثل الأغلبية، وعندما تدافع الأقلية بانتظام عن موقفها سيحفزون الآخرين بأن يدققوا في حججهم جيدا. وعندما يقتنعون، سيؤدي هذا إلى التحول (أو القبول الخاص). ولكن قد يتردد الناس في مجاراة الأقلية علناً (ضد الأغلبية)؛ ولذا يقول موسكوفيتشي: إن تأثير الأقلية يكون أكبر على الآراء الخاصة منه على المواقف العامة. ويقول أيضا: إنَّ الأفراد لن يظهروا التحول عن "القضية المحورية" (القضية محل الجدل)؛ لأنَّهم لا يريدون أن يربطوا أنفسهم بأقلية، ولكن قد يتغيرون في موضوعات لها علاقة بالقضية المحورية. على سبيل المثال، إذا قالت الأقلية إن المثليين لهم الحق في الزواج، قد لا يُغيِّر الآخرون رأيهم في زواج المثليين وإنما قد يغيرون آراءهم عن موضوعات ذات صلة (مثل موضوعات الحريات الأخرى مثل الإجهاض). ويسمى هذا التأثير غير المباشر[2] في مقابل التأثير المباشر= (أي تغيير الفرد لرأيه في القضية المحورية).

وعلى مدى سنوات، أُجْرِي عدد من الدراسات عن تأثير الأقلية، للتحقق من نظرية التحول لموسكوفيتشي. ولخص وود، ولاندجرن، وأوليت، وبوسيمي وبلاكستون Wood, Lundgren, Ouellette, Busceme, & Blackstone (١٩٩٤) هذه الدراسات. وفي ٩٧ دراسة مختلفة، وجد وود وزملاؤه أن الأغلبية كان لها تأثير أكبر من الأقليات في مقاييس التأثير المباشر، سواء العام منها أو الخاص. ولكن في مقاييس التأثير غير المباشر كان هناك بعض الأدلة على أن الأقليات كان لها تأثير كبير. وأخيرا، فإن اتساق الأقليات كان مهمًّا للغاية؛ إذْ يرتبط المزيد من الاتساق بارتفاع التأثير. والخلاصة، أنَّ موسكوفيتشي (١٩٨٠)

---

1 - conversion theory.

2 - indirect influence.

كان على صواب على الأقل جزئيا، فالأقليات تنشئ التغيير غير المباشر، وهي أكثر تأثيرا عندما تكون متسقة. ولكن الأغلبية أكثر قوة في مقاييس التأثير المباشر، العام والخاص، بينما توقع موسكوفيتشي بأن تكون مؤثرة في مقاييس التوافق العام فقط.

وترى نيميث (١٩٨٦) أن الأقليات والأغلبية تحفز عمليات تفكير مختلفة. وتقول: إن التعرض للأغلبية المخالفة في الرأي يسبب الضغط النفسي، مما يدفع العضو في الأقلية للخوف من أن يرفضه الآخرون. كما يسبب الضغط النفسي بدوره تضييق الانتباه، وتقول نيميث: إنه نتيجة لذلك تتحدد الجهود المعرفية في التحقق من صحة موقف الأغلبية (هل هي على صواب؟) ولا يسبب التعرض للأقلية المخالفة في الرأي الضغط النفسي. بدلا من هذا، يفترض الأفراد أن الأقلية مخطئة، ولكن عندما تحافظ الأقلية على موقفها باتساق، سيبدءون في التفكير فيه. ولن يتبنوا بالضرورة موقف الأقلية ولكنهم سيتناولون الموضوع بشكل دقيق وبعقل منفتح؛ لأنهم يريدون أن يعرفوا لماذا تختلف الأقلية؟ وبالتالي، بينما تحفز الأغلبية الأفراد على تناول القضية من جانب واحد – رأي الأغلبية – فإن الأقليات تحفز الأفراد على النظر إلى أكثر من جانب للقضية. وأسمت نيميث الأول "التفكير التقاربي"(١)، والآخر "التفكير التباعدي"(٢). والتفكير التباعدي، وفقا لنيميث، يؤدِّي إلى فحص دقيق للقضية محل البحث، وأيضا إلى المزيد من الإبداع.

ولاختبار هذه الأفكار، قامت نيميث وكوان Nemeth & Kwan (١٩٨٥) باستخدام موقف مثل الذي استخدمه موسكوفيتشي وزملاؤه (١٩٦٩) وصفناه سابقا. حيث تم عرض ٢٠ شريحة زرقاء على المشاركين، وطُلِبَ منهم أنْ يُسَموا اللون. قبل رؤية الشرائح، فأخبر المشاركون بأن ٨٠% من الناس قيّموا لون الشرائح بأنه أزرق، وأن ٢٠% قيموا اللون بأنه أخضر (موقف بأقلية مخالفة) أو العكس (٨٠% أخضر و٢٠% أزرق، موقف بأغلبية مخالفة). وأعطى المشاركون إجاباتهم في حضور "مشارك" آخر (متعاون) يطلق على الشرائح باتساق أنها خضراء. وبعد إعطاء حكمهم على اللون، طُلِبَ من المشاركين أن يكتبوا ٧ أشياء مرتبطة بالكلمات "أخضر" و"أزرق". وهذه الأشياء المرتبطة تم ترميزها على أساس الجدة. فوجد نيميث وكوان (١٩٨٥) أن الأشياء المرتبطة لدى المشاركين الذين تعرضوا للأقلية كانت أكثر جدة من تلك التي لدى الأفراد الذين تعرضوا للأغلبية. على

(1) convergent thinking

(2) divergent thinking

سبيل المثال، أعطوا أشياء جديدة مرتبطة بكلمة "أزرق" مثل "جاز" و"چينز" بدلا من الأشياء غير الجديدة مثل "سماء".

**الخلاصة :**

الناسُ عرضةٌ لأنواع مختلفة من التأثير الاجتماعي، وغالبا سيتفقون مع الأغلبية (حتى عندما تكون مخطئة)، سواء بسبب أنهم يعتقدون أن الأغلبية على صواب (التأثير المعلوماتي)، أم أنهم يخافون الرفض أو الاستهجان (التأثير المعياري). والتأثير الاجتماعي قد يؤدِّي أيضا إلى التطرف، عندما يتفق أعضاء الجماعة بصورة مبدئية على قضية ما، كما يمكن أن يؤدي النقاش الجماعي إلى استقطاب آرائهم. وأيضا يتسبب في هذا التأثير المعياري (المقارنة الاجتماعية، ومجرد معرفة موقف الآخرين) والتأثير المعلوماتي (تبادل حجج جديدة وصحيحة). ويمكن أحيانا أن تكون الأقليات مؤثرة، ولكن يجب أن تظل الأقليات متسقة على مدى الوقت. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثيرها يكون غير مباشر إلى حد بعيد. وأخيرا يمكن أن تحفز الأقليات التفكير التباعدي والإبداع.

**ملخص الفصل :**

١- ينتقل أعضاء الجماعة خلال المراحل المختلفة لعضوية الجماعة (عضو محتمل، عضو جديد، عضو كامل، عضو هامشي، وعضو سابق) التي يفصل بينها أدوار انتقالية، وهذه المراحل المختلفة تتميز بدرجات متفاوتة من الالتزام.

٢- الدور الانتقالي للانضمام للجماعة يمكن أن يتميز بطقوس انضمام قاسية. والتفسير الكلاسيكي لهذه الطقوس هي ما تقدمه نظرية التنافر، التي تقول بأن الطقوس القاسية تزيد من الالتزام بالجماعة.

٣- أحد المحددات المهمة لانفتاح الجماعة هي درجة التوظيف، ومن الأسهل أن تصبح عضوا كاملا في جماعة تعاني من قلة الأعضاء عنها في جماعة مكتظة.

٤- عندما ينحرف أعضاء الجماعة عن معايير الجماعة فإنهم يتعرضون للضغط لتغيير سلوكهم أو رأيهم، ويمكن استبعاد أعضاء الجماعة إذا فشلت مساعي التأثير عليهم.

٥- تتطور الجماعات عبر الزمن، بسبب التحديات التي تواجهها والأهداف التي

لديها تتغير مع مرور الوقت. وتميز نظرية المراحل لتاكمان بين خمس مراحل: التكوين، والعصف، وتكوين المعايير، والأداء، والختام.

٦- تحليل عمليات التفاعل مفيد كنظام ترميز لتفاعلات الجماعة؛ إذْ إنَّه يفرق بين السلوكيات الاجتماعية – الانفعالية وسلوكيات المهمة.

٧- تطور الجماعات والاختلافات بين الأدوار والمكانة. والذي تفسِّره نظرية حالات التوقع بظهور بناء المكانة في الجماعات. وتقول بأن خصائص معينة للمكانة تؤدي إلى توقعات في الأداء، والتي بدورها تؤدي إلى اختلاف المكانة والتأثير.

٨- يتأثر الأفراد بشدة بالأغلبية؛ لأنهم يعتبرون رأي الأغلبية دليلا على الواقع (التأثير المعلوماتي) أو لأنهم يتفقون مع الأغلبية لتجنب العواقب السلبية (التأثير المعياري).

٩- عندما يتفق أعضاء الجماعة في البداية على موضوع ما، قد تقود المناقشة الجماعية لاستقطاب الجماعة ولآراء أكثر تطرفا. ويمكن تفسير هذه الظاهرة بنظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية الحجج المقنعة.

١٠- يمكن أيضا للأقلية أن تكون مؤثرة، ولكن غالبا ما يكون تأثيرها غير مباشر، ويجب على الأقليات أن تكون متسقة على مدى الزمن؛ لأنها لو لم تفعل ذلك سيتم تجاهلها. والتعرض لوجهة نظر الأقلية يمكن أن يحفز التفكير التباعدي والإبداع.

**تدريبات :**

١- تذكر مرة كنت فيها عضوا في جماعة. هل يمكنك التعرف على مراحل عضوية الجماعة، وكيف لاحظت أن عضويتك تغيرت مع مرور الوقت؟

٢- يمكن أحيانا أن تحدث صراعات على السلطة داخل الجماعة، حيث يطمح أفراد مختلفون إلى نفس الدور (مثل قائد الجماعة). هل يمكنك، بناء على نظرية حالات التوقع، أن تتنبأ متى يمكن أن تحدث مثل هذه الصراعات على السلطة؟

٣- هناك عدة عوامل تزيد أو تقلل من أهمية التأثير المعلوماتي أو المعياري، مثل أهمية المهمة، مجهولية الاستجابات، وغموض المهمة. هل يمكنك التفكير في عوامل أخرى تزيد أو تقلل من أهمية التأثير الاجتماعي المعلوماتي أو المعياري؟

٤- بناء على نقاش استقطاب الجماعة، ما الذي يمكن فعله في الآراء المتطرفة في المجتمع (مثل الجماعات اليمينية المتطرفة أو التطرف الديني)؟

٥- تَبَنِّي موقف الأقلية يتطلب الشجاعة؛ لأنَّ الفرد قد يتعرض للرفض. ما العوامل التي تؤثر على احتمال تبني الفرد لموقف الأقلية؟ قارن إجابتك بالعوامل الموجودة في دي درو، دي فري، فرانسين، وآلتينك De Dreu, De Vries, Franssen, & Altink (٢٠٠٠).

**قراءات إضافية :**

- التنشئة الاجتماعية للجماعات:

- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 15, pp. 137-192). New York: Academic Press.

- عن تطور الجماعة:

- Wheelan, S. A. (1994). *Group process: A developmental perspective*. Boston: Allyn & Bacon.

- عن المكانة وهيكل الجماعة:

- Ridgeway, C. L. (2001). Social status and group structure. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 352-375). Oxford: Blackwell.

- عن التأثير الاجتماعي:

- Asch, S. E. (1952). Studies of independence and submission to group pressure: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs, 70(9)* (whole no. 417).
- Isenberg, D. J. (1986). Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 50,* 1141-1151.
- Moscovici, S. (1980). Towards a theory of conversion behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 209-239). New York: Academic Press.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review, 93*, 23-32.

٣

# الفصل الثالث

# الإطار النظري

# الفصل الثالث
# الإطار النظري

**الجماعات كأنظمة متعددة المستويات :**

وفي هذا الفصل نقدم إطارًا لفهم أداء الجماعة. ويتكون هذا الإطار من خمسة عناصر: أعضاء الجماعة، ومهام الجماعة، وتفاعل الجماعة، وإنتاج الجماعة، وسياق الجماعة. وسنناقش هذه العناصر الخمسة والعلاقة بينهم. ولكن قبل أن نبدأ من المهمِّ أن ندرك أنَّ الجماعات أنظمة متعددة المستويات، وتتكون هذه الجماعات من أعضاء، ويمكن إدراك عضو الجماعة أو الجماعة ككلٍ ككيان مستقل (الفصل ١). والجماعات والأعضاء مرتبة بشكل هرمي: فعضو الجماعة (المستوى الأدنى) يُعَد جزءا من الجماعة (المستوى الأعلى). وتعني الحقيقة أنَّ كلًّ من الجماعة والأعضاء يمكن اعتبارهما كيانا مستقلا وأنَّ لكل منهما خصائصه. وبالتالي، فعضو الجماعة يمكن أن يكون منبسطا نفسيا، وذكيا، وكثير المعرفة، إلى غير ذلك. وعلى مستوى الجماعة، يمكن أن تكون الجماعة صغيرة، وقابلة للنفاذ، ومتعاونة، إلى غير ذلك. ولوحظ أنَّ حجم الجماعة ونفاذيتها يتم تعريفها على مستوى الجماعة – أي أنَّها تمثِّل خصائص الجماعة – وليس لها معنى على مستوى الفرد. وغالبا ما يكون هناك مستوى ثالث نأخذه في الاعتبار، ويشار إليه بوجه عام "بالسياق". فغالبية الجماعات لا تعمل في عزلة. على سبيل المثال، فريق عمل بمشروع يعد جزءا من مؤسسة، وعندما تكتب بحثا جماعيا فإن هذه الجماعة ربما تكون جزءا من فصل أكبر (يتكون من جماعات مختلفة). وسنناقش قرب نهاية هذا الكتاب السياق الذي تعمل فيه الجماعات، وسياق الجماعة هو أحد عناصر الإطار العام.

وتحديد المستويات المختلفة مهمٌّ لعدة أسباب: الأول: من المهم تحديد المستوى الذي يتحدث عنه المرء. على سبيل المثال، يمكن أن نقول عن جماعة إنها "كثيرة المعرفة" ولكن ما الذي يعنيه هذا تحديدا؟ يمكن أن يعني ذلك أنَّها تتكون من أعضاء كثيري المعرفة (أي أن أعضاء الجماعة كل على حدة لديهم معرفة كبيرة). ولكنها قد تعني أيضا أن الجماعة بها النوع الصحيح من المعرفة، وأن أعضاء الجماعة يُكْمِلون معارف بعضهم. وفي هذه الحالة تكون الجماعة

ككل لديها معلومات أكثر من أعضائها منفردين، وتكون عبارة "كثيرة المعرفة" لها معنى آخر.

والسبب الثاني: إدراك أنَّ هناك مستويات مختلفة، يجعل المرء أكثر حساسية تجاه العلاقات الموجودة بين تلك المستويات. وقد تكون تلك العلاقات من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى (Kozlowski & Klein, 2000). ويحدث التأثير من أعلى لأسفل عندما تؤثر الخصائص الموجودة على مستوى الجماعة في سلوكيات الأفراد، وأفكارهم، ومشاعرهم. وقد يكون هذا بصورة مباشرة للغاية، فمعيار الجماعة: يعني أنَّ الحضورَ متأخِّرٌ غير مقبول (معيار معرف على مستوى الجماعة)، ومن ثَمَّ يكون له تأثير مباشر على سلوك الأفراد بأن لا يتأخروا على الاجتماعات (سلوك على مستوى الأفراد). كما يمكن للخصائص الموجودة على مستوى الجماعة أنَّ تؤثر على العلاقات بين المتغيرات على مستوى الأفراد. ويمكن فهم هذا بسهولة من خلال المثال التالي. عادة ما يتحدث الأفراد المنبسطون نفسيا بشكل أكبر في سياق الجماعة من الأفراد الانطوائيين. ولكن هذه العلاقة بين متغيرين على مستوى الأفراد (الانبساط النفسي للفرد وكمية حديثه) ستكون أقوى أو أضعف بناء على حجم الجماعة (إحدى الخصائص الموجودة على مستوى الجماعة). ويمكن أن يكون أحد الفروض هو أنَّ الانبساط النَّفسي مرتبط بكثرة الكلام خاصة في الجماعات الكبيرة، وبدرجة أقل في الجماعات الصغيرة؛ لأن في الجماعات الصغيرة يكون الأشخاص الانطوائيون أقل خجلا.

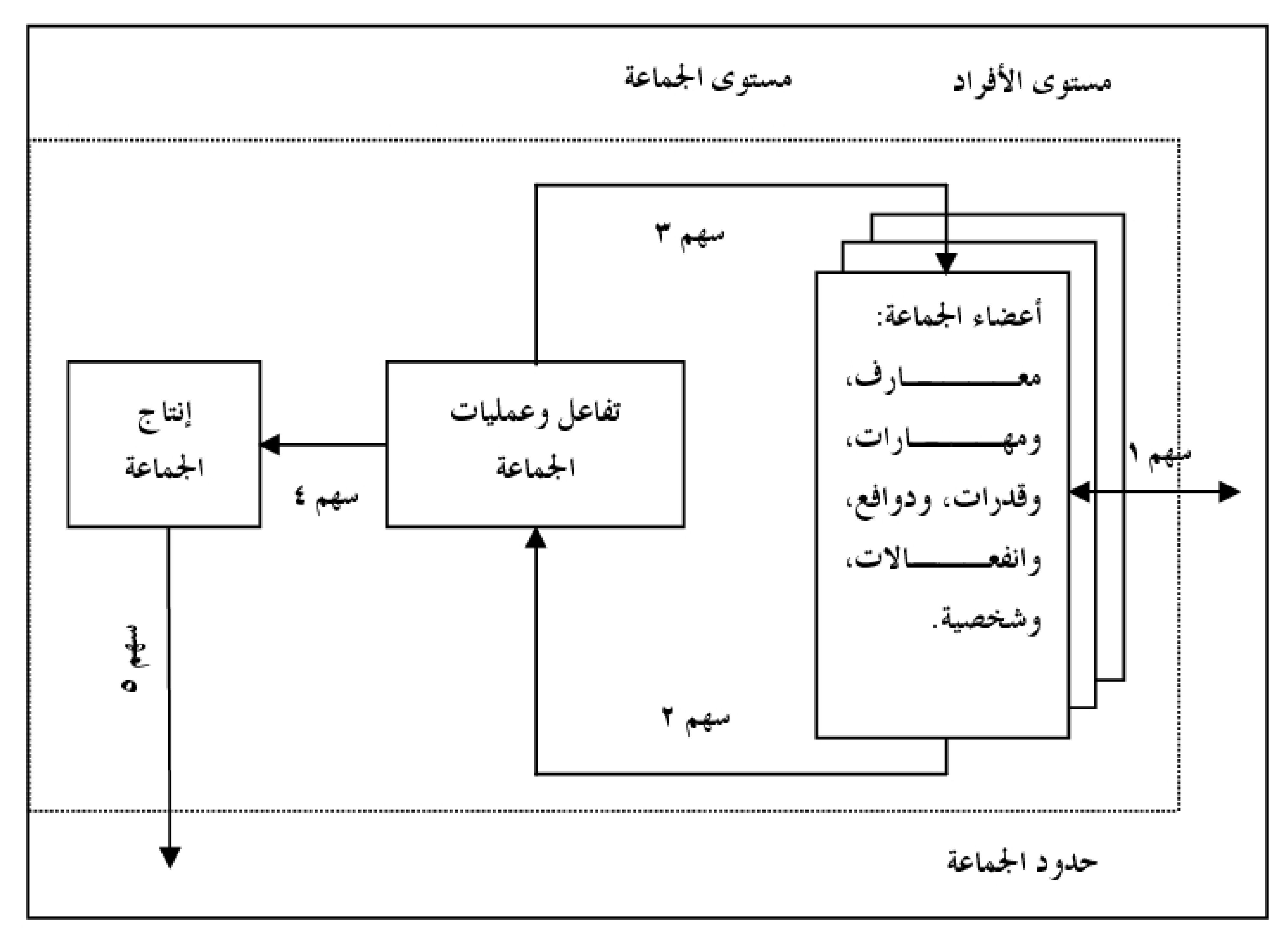
وتحدثُ التأثيراتُ من أسفل لأعلى عندما تحدّد الخصائص الموجودة على مستوى الأفراد النتائج على مستوى الجماعة. وهذا مهمٌّ للغاية؛ لأن أداء الجماعة نتيجة على مستوى الجماعة. وأحد القضايا الأساسية في البحث الخاص بالجماعات هو السؤال: كيف تتحول مدخلات الأفراد (مستوى الأفراد) إلى إنتاج للجماعة (مستوى الجماعة). وفيما يلي بعض الأمثلة:

- للاعبي كرة القدم قدرات مختلفة عن بعضهم (مثلا تمريرة جيدة، السرعة، القوة البدنية) ولكن ما هي تركيبة اللاعبين التي تؤدِّي إلى أفضل أداء للفريق؟
- قد يكون لأعضاء الجماعة تفضيلات مختلفة، ولكن كيف تجتمع تلك في قرار الجماعة (مثل Davis, 1973)؟
- قد يختلف الناس في قدرتهم على حل المشكلات (مثلا بسبب الفروق الفردية في الذكاء)، ولكن هل يعتبر الفرد الواحد الذكي كافيا لضمان حل المشكلة (مثلا Laughlin & Ellis, 1986)؟

وأحيانا تكون هذه التأثيرات من أسفل لأعلى بسيطة جدا. فلنأخذ جماعة تريد أن ترسل البريد وما عليها إلا أن تضع الخطابات في الأظرف. فيكون أداء الجماعة (مثلا عدد الخطابات التي توضع في الأظرف في الساعة) هو مجموع أداء أعضاء الجماعة؛ ولذا يمكن أن يجمع المرء ببساطة عدد الأظرف التي قام بها كل عضو. وفي أحيان أخرى، تكون الأمور أكثر تعقيدا. على سبيل المثال، افترض أن فريقا في شركة سيارات قام بتصميم سيارة جديدة. فإن جودة هذا التصميم تعتمد على تركيبة غير خطية من المشاركات الفردية (مثلا المهندسين الميكانيكيين، المصممين، وأخصائيي التسويق)؛ ولذا تكون أكثر تعقيدا بكثير.

**الإطار النظري لأداء الجماعة :**

يتكون الإطار النَّظري مِن: أعضاء الجماعة، ومهمة الجماعة، وعمليات التفاعل في الجماعة، وإنتاج الجماعة، وسياق الجماعة. وأربعة من هذه العناصر الخمسة، باستثناء مهمة الجماعة فقط، موضحة بشكل بياني في الشكل (٣-١) ففي حدود الجماعة (المستطيل المنقط) توجد ثلاثة عناصر: أعضاء الجماعة، وتفاعل الجماعة، وإنتاج الجماعة. وسياق الجماعة - العنصر الرابع - هو كلٌ شيء خارج حدود الجماعة. وداخل حدود الجماعة، من الناحية اليُمنى من الشكل، هناك عدة أعضاء للجماعة (ثلاثة في هذه الحالة) يكوِّنون الجماعة. وهؤلاء الأعضاء يقدِّمون معارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم إلى الجماعة، بالإضافة إلى دوافعهم الشخصية، وانفعالاتهم، وشخصياتهم. ويمكن أن يكون لدى أعضاء الجماعة المختلفين بالتأكيد معارف ومهارات وقدرات، ودوافع مختلفة إلى غير ذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإن أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التعلُّم، ومن ثَمَّ يمكن أنْ يتأثَّروا بالناس أو بالأشياء خارج الجماعة، وهذا الاحتمال يمثله سهم (١). وبالتالي، فإن السهم (١) يمثل إحدى الطرق التي يمكن أن يؤثر بها سياق الجماعة في الجماعة، من خلال التأثير في أعضاء الجماعة. ولكن يمكن أيضا أن يؤثر أعضاء الجماعة في بيئتهم؛ ولذا فسهم (١) ثنائي الاتجاه.




**شكل(٣-١)**

**نموذج عام لأداء الجماعة (معدل من Nijstad & Paulus, 2003).**

يمكن أن يُساهم أعضاء الجماعة بأشياء في الجماعة (سهم ٢ في الشكل ٣-١). ويمكن أن يكون ذلك فكرة، أو معلومة، أو تقييما، أو ظرفا مملوءًا (عندما كانت الجماعة تعمل على البريد)، إلخ. وبمجرد أن يقوم بها، ستكون هذه المساهمة متاحة لباقي أعضاء الجماعة. ويمكن أن تؤثر المساهمة التي يقوم بها أحد أعضاء الجماعة في الأعضاء الآخرين في الجماعة، وهو الاحتمال الذي يمثله سهم (٣). وبالتالي، فسماع أحد الأفكار التي يطرحها شخص ما قد يحفز أفكارا إضافية لدى عضو آخر في الجماعة (مثلا، Dugosh, Paulus, Roland, & Yang, 2000)، أو رؤية أنَّ شخصا ما قد ملأ ٥٠ ظرفا قد يؤثر على معدل إنتاج شخص آخر ("أنني في المؤخرة، على أن أسرع") (مثلا Seta, 1982). وباختصار، سيتأثر أعضاء الجماعة بما يساهم به الآخرون.

وفي منتصف الشكل يوجد مربع بعنوان "تفاعل وعمليات الجماعة" ويمثل هذا عمليات التفاعل في الجماعة (انظر مثلا Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997).

وكما ناقشنا سابقا في الفصل الحالي، فإن مساهمات الأعضاء الأفراد في الجماعة تحتاج إلى أن تجمع بطريقة ما لتنتج إنتاج الجماعة (سهم ٤). وغالبا ما تحدِّد الطريقةُ التي تجمع بها المساهمات الفردية نجاحَ الجماعة في المهمة. وبالتالي، فإنَّ نتاج الجماعة ينتج من عمليات من أسفل لأعلى بداخل الجماعة. وأخيرا، وفقا لسهم (٥)، يسمح لإنتاج الجماعة بالتأثير في سياق الجماعة. وبالتالي فالعلاقة بين سياق الجماعة والجماعة علاقة متبادلة؛ ولذا يؤثر السياق على الجماعة (سهم ١)، ولكن قد تؤثر أيضا الجماعة في السياق (سهم ١ و٥). والآن سنتناول العناصر الخمسة لإطارنا، بما فيها مهمة الجماعة، بالترتيب.

**أعضاء الجماعة:**

في سياق أداء الجماعة، يقدم الأعضاء الموارد الضرورية لإكمال مهمة الجماعة. أي أنَّ أعضاء الجماعة يقدِّمون معارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، بالإضافة إلى وقتهم وجهدهم للمهمة. ويمكن أن تختلف المعارف والمهارات والقدرات بشكل كبير. فلنأخذ مثلا: تصميم سيارة جديدة. سنجد أنَّ المهندسين الميكانيكيين على علم بالمحركات، والمصممين سيكون لديهم مهارات التصميم، وأخصائيي التسويق سيكون لديهم المعرفة عن أي نوع من السيارات سيحقق مبيعات أفضل. والتركيبة الصحيحة من الأفراد يمكن أن تؤدي إلى المنتج النهائي – السيارة الجديدة – التي تكون أفضل من أيِّ شيءٍ يمكن لأيٍّ من أعضاء الجماعة منفردا أن ينتجه بمفرده. والمعارف والمهارات والقدرات قد تشمل أيضا المهارات المطلوبة للتعاون الفعال، مثل: مهارات الاتصال أو مهارات إدارة الأزمات.

ومع ذلك يستطيع أعضاء الجماعة أن يقدِّموا للجماعة أكثر من قدرتهم على العمل في مهمة الجماعة، فأعضاء الجماعة قد تكون لديهم أهدافهم التي يسعون إليها، وهذه الأهداف قد لا تتفق دائما مع الأهداف العامة للجماعة. على سبيل المثال، قد يكون الموظف مُهتمًّا بالحصول على ترقية، ومن ثَمَّ يكون لديه الدافع للعمل أفضل من أعضاء الجماعة الآخرين، بدلا من العمل على نجاح الجماعة ككل. أو قد يكون لدى موظفة في جماعة لاتخاذ القرار أسبابها الخاصة لتفضيل أحد البدائل ربما بسبب أن هذا البديل سيفيدها بشكل خاص إذا تم اختياره. وبالإضافة إلى المعارف والمهارات والقدرات، فإن أعضاء الجماعة يكون لديهم دوافع فردية؛ ولذا فهُم يتميزون بعدد من السمات الأخرى، مثل: الشخصية،

والمزاج والانفعالات، والاتجاهات، إلى غير ذلك. وسيكون لهذا بعض التأثير على عمليات الجماعة وبالتالي على أدائها.

**مهام الجماعة :**

من أجل نجاح الجماعة، فإنها تحتاج إلى أعضاء لديهم الموارد الضرورية للمساهمة في إكمال المهمة. ولكن أي الموارد ضروري؟ يعتمد هذا بشكل حاسم على مهمة الجماعة. عندما تكون مهمة الجماعة هي ملء الأظرف أو شد الحبل إلى أقصى حد، لا يحتاج المرء إلى مستوى ذكاء عال أو إلى معرفة متخصصة؛ ولكن يحتاج إلى أعضاء في الجماعة لديهم الدافع للعمل الجاد، أو لديهم القوة البدنية المطلوبة. ولكن إذا كانت مهمة الجماعة هي تصميم استراتيجية تسويق ناجحة للتسويق لمنتج جديد، فإنَّ ذلك يحتاج إلى معرفة الأعضاء بالتسويق أو بنفسية المستهلك. وبالتالي، فإن تركيبة أعضاء الجماعة ومهمة الجماعة هما اللتان تحددان إذا كانت الجماعة ستؤدي بشكل جيد أم لا. وقد وضع إيفان شتاينر Ivan Steiner (١٩٧٢) مبدأ الأداء المحتمل potential performance principle، هذا الأداء المحتمل للجماعة يتحدد بموارد أعضاء الجماعة بالإضافة إلى متطلبات مهمة الجماعة. فإذا كان أعضاء الجماعة يمتلكون الموارد الضرورية لإكمال المهمة، فالأداء المحتمل يكون عاليا. أمَّا إذا كان أعضاء الجماعة لا يمتلكون الموارد الضرورية، فإنَّ الأداء المحتمل يكون منخفضا.

ويلاحظ أنَّ المصطلح المستخدم هو \\الأداء المحتمل. وقد مَيَّزَ شتاينر (١٩٧٢) بوضوح بين الأداء المحتمل (ما يمكن أن تحققه الجماعة بالنظر إلى موارد الأعضاء ومتطلبات المهمة) والأداء الفعلي actual performance (ما تحققه الجماعة فعليا). ويقول شتاينر: إن الجماعة قد تكون لديها مقومات الأداء الجيد ولكن تفشل في المهمة. ويقترح أن السبب يكمن في العمليات الخاطئة للجماعة – وهو ما سنناقشه في القسم التالي.

وإذا كانت مهمةُ الجماعة مُهِمَّةً للغاية، فإنه من الضروري التمييز بين الأنواع المختلفة لمهام الجماعة؛ ولذا استخدم شتاينر (١٩٧٢) ثلاثة أبعاد لتصنيف مهام الجماعة. أولا: فرَّق بين المهام القابلة للتقسيم والمهام الوحدوية. فالمهام القابلة للتقسيم يمكن تقسيمها إلى عدد من المهام الفرعية، ولكن هذا ليس ممكنا للمهام الوحدوية. فتصميم سيارة مهمة قابلة للتقسيم (يمكن التمييز بين المهام الفرعية، مثل

تصميم المحرك مقابل الشكل الخارجي)، بينما رفع بيانو مهمة وحدوية (ليست لها مهام فرعية). ثانيا: فرَّق بين تحسين المهام optimizing وتحقيق الحد الأقصى للمهام maximizing. وهذه التفرقة مبنية على طبيعة محك الأداء: هل هو معني بتوليد الاستجابة الصحيحة أو الأفضل (تحسين)، أم بتوليد عدد كبير من الاستجابات أو فعل ذلك بسرعة (تحقيق الحد الأقصى)؟ واتخاذ أفضل قرار ممكن قد يكون هو تحسين مهمة، بينما ملء أكبر عدد ممكن من الأظرف سيكون تحقيق الحد الأقصى للمهمة.

ويهتم البُعد الثالث لدى شتاينر بكيفية تحويل مدخلات العضو الفرد في الجماعة إلى أداء محتمل للجماعة. ويسمح تصنيف شتاينر بأربعة أنواع من المهام (جدول ٣-١): مهام مضافة additive tasks، ومهام منفصلة disjunctive tasks، ومهام متصلة conjunctive tasks، ومهام تقديرية discretionary tasks. وفي المهام المضافة، يكون الأداء المحتمل للجماعة معتمدا على مجموع أو متوسط أداء الأفراد. والمثال في هذه الحالة يكون ملء الأظرف. عندما تعرف أنه وفقا للقدرات الشخصية، يمكن أن يملأ آندي ٢٠٠ ظرف في الساعة، وجون يمكنه أن يملأ ١٥٠ ظرفا، وماري يمكنها ملء ١٧٥ ظرفا، فإنك تعرف إذن، أنَّه من حيث المبدأ يمكن للجماعة كَكُلٍ (آندي، وجون، وماري معا) أن يملأوا ٥٢٥ ظرفا في ساعة واحدة. وعمل تقدير (للتكاليف أو المخاطر مثلا) أو إصدار حكم يمكن أيضًا اعتباره مهمة مضافة؛ إذْ يمكن أن يستخدم الفرد تقدير المتوسطات أو أحكام أعضاء الجماعة لحساب تقدير الجماعة. وفي المهام المنفصلة يكون الأمر مختلفا تماما؛ إذْ يتحدد الأداء المحتمل هنا بأفضل عضو في الجماعة. ويكون المثال هنا هو حل مسألة حسابية، فإذا كان أحد أعضاء الجماعة ماهرا في الحساب وتمكَّن من حل المسألة، فإن احتمال الجماعة يكون عاليا ويكون هناك احتمال أن تحل الجماعة ككل هذه المسألة. بعبارة أخرى، فإن هذه المهمة تحتاج إلى فرد واحد فقط له قدرات عالية ليكون مستوى الأداء المحتمل مرتفعا.

**جدول (٣-١)**
**تصنيف شتاينر (١٩٧٢) للمهام**

| نوع المهمة | الوصف | أمثلة | الفصل |
|---|---|---|---|
| مضافة | الأداء المحتمل للجماعة يتحدد بمجموع أو متوسط مدخلات الأفراد. | ملء الأظرف، شد الحبل، العصف الذهني، عمل التقديرات والأحكام. | ٥، ٦، ٩ |
| منفصلة | الأداء المحتمل للجماعة يحدده أداء أفضل عضو. | اتخاذ القرار، حل المشكلات. | ٧، ٨ |
| متصلة | الأداء المحتمل للجماعة يحدده أداء أسوأ عضو. | تسلق الجبال، خط الإنتاج. | ٥، ١٠ |
| تقديرية | الأداء المحتمل يحدده أي تركيبة من أداء الأفراد وفقا لتقدير الجماعة. | تأليف الموسيقى، تصميم سيارة. | ٩ |

وفي المهام المتصلة، من الناحية الأخرى، يعتمد الأداء المحتمل للجماعة على أقل الأعضاء قدرة. وأحد الأمثلة على ذلك هو تسلق الجبال. عندما يرتبط المتسلقون ببعضهم من خلال الحبال فإن تقدُّم الجماعة ككل يعتمد على أبطأ الأعضاء. وأخيرا في المهام التقديرية، ليس هناك طريقة محددة تتحول بها مساهمات الأعضاء إلى إنتاج، ويكون هذا وفقا (لتقدير) الجماعة. وأحد الأمثلة فرقة موسيقى الروك: يمكنهم أن يختاروا الطريقة التي يريدون بها أن يجمعوا مساهماتهم الفردية.

والعديد من المهام في الحياة الواقعية لا تدخل ضمن هذا التصنيف بسهولة. على سبيل المثال، فإنه من الصعوبة أن نحدِّدَ إذا كان تصميم سيارة مهمةً مضافة، أو منفصلة، أو أيَّ نوع آخر من المهام. ولكن، عندما تكون المهمة قابلة للتقسيم، فإنه يمكن تقسيمها إلى مهام فرعية، وتصنيفها وفقا لنموذج شتاينر.

**عمليات الجماعة:**

عمليات الجماعة هي المركبة التي تنقل التأثيرات من أسفل لأعلى؛ إذْ إنَّها تُحدِّد كيف يمكن تجميع مدخلات أعضاء الجماعة لتؤدي إلى إنتاج الجماعة؛ ولذا

فإنَّ عمليات الجماعة مصيرية لأداء الجماعة. تذكَّر أنَّ شتاينر فرَّق بين الأداء المحتمل والأداء الفعلي. فكان الأداء المحتمل دالة لموارد أعضاء الجماعة ومتطلبات المهمة (العنصرين الأولين لإطارنا). أمَّا الأداء الفعلي – وفقا لشتاينر – فهو دالة الأداء المحتمل وعمليات الجماعة. وتحديدا اقترح شتاينر:

الأداء الفعلي = الأداء المحتمل – فقد العملية

وتفترض هذه المعادلة أمرين: الأول: أن الأداء الفعلي لا يمكن أن يكون أعلى من الأداء المحتمل؛ والثاني: أن عمليات الجماعة يمكن أن تؤدي إلى فقد العملية، والذي قد يمنع الجماعة من الوصول إلى الأداء المحتمل.

ويميِّز شتاينر بين نوعين من فقد العملية، وفقد الدافع وفقد التنسيق. فَفَقَدُ الدَّافع motivation loss يحدث عندما لا يكون الأعضاء لديهم الدافع بالشكل الأمثل، وبالتالي فإنهم يبذلون جهدا أقل من الممكن أو المطلوب للأداء الأمثل. ففي مثال شد الحبل مرة أخرى. عندما يفشل أعضاء الجماعة في شدِّ الحبل بكل قوتهم سيكون هناك فقدٌ للدافع. وفي أنواع أخرى من المهام، قد يفشل الأعضاء في تقديم مساهمات أخرى، مثل المعلومات التي لديهم وقت اتخاذ الجماعة لقرار؛ ولذا ففقد الدافع يرتبط بوجه عام بالفشل في تقديم المساهمة (سهم ٢ في شكل ٣–١).

ويحدث فقدُ التنسيق عندما لا يجمع أعضاء الجماعة مساهماتهم (المحتملة) بالطريقة المثلى. ولننظر إلى مثالين (مختلفين تماما). أولا: في الجماعة التي تشد الحبل، إذا لم يشد أعضاء الجماعة في نفس الاتجاه وفي ذات الوقت، سيكون هناك فقد في التنسيق، وسيكون إجمالي القوة المبذولة أقل من الممكن (حتى لو شد الأعضاء بكل قوتهمٍ ولم يكن هناك فقد للدافع). والمثال الآخر: سيكون الجماعة التي تعمل على حلٍ مسألة حسابية. افترض أن أحد الأعضاء توصل إلى الحل الصحيح للمسألة، ولكن هذا العضو فشل في إقناع الآخرين واختارت الجماعة حلا خاطئا، إذن، فأداء الجماعة سيكون أقل مما كان ممكنا. والسبب أن المساهمات الفردية لم يتم تجميعها بالشكل الصحيح؛ إذْ كان على الجماعة أن تختار الحل الخاص بأفضل أعضائها (الشخص الذي لديه الحل الصحيح)، ولكنها فشلت في ذلك. والحالتين أمثلة على فقد التنسيق، والفشل في تنسيق المدخلات الفردية بالشكل المناسب يمثله السهم (٤) في الشكل (٣–١) بقوة بفقد التنسيق.

ومن الواضح أن الجماعات يمكن أن تؤدي أقل من المحتمل. ولكن هل من الممكن أيضا أن تؤدي أعلى من المحتمل؟ والسؤال بعبارة أخرى: هل يمكن أن

يحدث مكاسب العملية process gains مثلما يحدث فقد العملية؟ وتعتمد الإجابة على تعريف "الأداء المحتمل". فإذا رأى المرء أن الأداء المحتمل هو الأداء الأقصى الذي يمكن أن تحققه الجماعة، إذن فبحكم التعريف لا يمكن أن تكون هناك مكاسبٌ للعملية. ولكن قد يكون من الأفضل أن نتصور الأداء المحتمل على أنه إمكانات الجماعة بالنظر إلى موارد الأعضاء الأفراد ومتطلبات مهمة الجماعة. والأداء المحتمل في هذه الحالة يكون ما يمكن للأفراد تحقيقه (بالنظر إلى مواردهم الفردية ومتطلبات المهمة) وكيف ترتبط هذه الإنجازات الفردية بأداء الجماعة؟

فلنأخذ مهمة منفصلة. وفقا لشتاينر، إذْ يمكن للجماعة حلها إذا كان عضو واحد على الأقل يمكنه حلها؛ ولذا فالأداء المحتمل هنا يرتبط بشدة بقدرة أفضل عضو في الجماعة. ولكن افترض الآن، بالنظر إلى الموارد الفردية، أنَّه لا يوجد عضو واحد قادرا على حل المسألة بشكل فردي. هل ما زال بإمكان الجماعة أن تتوصل إلى الحل؟ هذا ممكن، إذا كانت الجماعة لديها موارد أكبر من أفضل الأعضاء. وبعبارة أخرى، مكاسب العملية قد تكون ممكنة عندما تسمح بتجميع الموارد الفردية للجماعة كي تؤديها بشكل أفضل من أفضل عضو. ويمكن أن نعتبر هذا مثالا على مكاسب التنسيق، بسبب تجميع فعَّالٍ للغاية للموارد الفردية، ومن ثَمَّ يمكن أن تتفوق الجماعة في الأداء على أفضل أعضائها.

بالإضافة إلى مكاسب التنسيق، فمكاسب الدافع ممكنة. ويمكن أن تحدث مكاسب الدافع عندما يعمل أعضاء الجماعة بجد أكبر وهُم في جماعة عما يعملون وهم منفردين. وفي المهام المضافة، يعني هذا أن ١+١=٣، بالمعنى الحرفي. وفي المهام المتصلة، عندما يتحدد أداء الجماعة بأداء أسوأ عضو، فإنَّ مكاسب العملية تعني أن هذا العضو سيؤدي بشكل أفضل في الجماعة عما سيفعله منفردا (انظر الفصل ٥).

### إنتاج الجماعة:

في النهاية يجب على الجماعة أن تنتج بعض الإنتاج. والسؤال المهم هو: ما مدى جودة إنتاج الجماعة؟ وبعبارة أخرى، يريد المرء أن يُقيِّم إنتاج الجماعة من بعض الأبعاد. وهناك سؤالان مهمّان: الأول: ما الأبعاد ذات الصلة التي يمكن عليها تقييم إنتاج الجماعة؟ والثاني: ما المعايير التي يجب علينا استخدامها للحكم على أداء الجماعة؟ هناك إجابات عديدة ممكنة لهما، والإجابة الصحيحة تعتمد على الموقف، مثل مهمة الجماعة.

**أبعاد الأداء:**

أولا: قد يكون من المفيد التمييز بين ٣ أنواع من النتائج: نتائج الأداء performance outcomes، والنتائج الوجدانية affective outcomes، والتعلم learning (انظر مثلا Hackman, 1987). ويمكن الحكم على نتائج الأداء من حيث نجاحها بالنظر إلى اكتمال المهمة. والنتائج الوجدانية هي ردود فعل الكيانات (الأفراد، والجماعات) تجاه الكيانات الأخرى أو تجاه المهمة. ويرتبط التعلم بأداء المهمة المحتمل في المستقبل. وكل هذه النتائج يمكنها من حيث المبدأ، أن تحدث على مستوى التحليل الفردي أو الجماعي. ويعطي جدول (٣-٢) عرضا عاما؛ إذ إنَّه يشمل بعض أمثلة للنتائج التي يمكن تناولها.

**جدول (٣-٢)**
**التصنيف ذو الاتجاهين للنتائج**

| الناتج | مستوى التحليل | |
|---|---|---|
| | الفردي | الجماعي |
| الأداء | الأداء على المستوى الفردي:<br>حجم التأثير<br>الإنتاج الشخصي<br>سرعة الأداء | الأداء على المستوى الجماعي:<br>جودة القرار<br>صحة الحل<br>إنتاجية الجماعة<br>الوقت المطلوب |
| الوجداني | الاستجابات الوجدانية على المستوى الفردي:<br>الرضا<br>الاحترام والمكانة<br>المزاج<br>الدافع | الاستجابات الوجدانية على المستوى الجماعي:<br>تماسك الجماعة<br>النبرة الوجدانية للجماعة |
| التعلم | التعلم الفردي:<br>البراعة في المهمة<br>المهارات الشخصية<br>المعرفة | تعلم الجماعة:<br>الذاكرة التبادلية transactive memory |

أولا: بالنظر إلى النتائج المتعلقة بالأداء لأعضاء الجماعة. سيكون المثال هو بالنظر إلى إنتاجية كلٍ عضو بالجماعة. ومثال آخر يكون فيه النظر إلى حجم التأثير الذي كان لأحد الأعضاء. على سبيل المثال، في مهمة اتخاذ قرار، هل كان العضو ناجحا في إقناع الآخرين بتبني البديل الذي يفضله؟ ثانيا: يمكن النظر إلى الاستجابات الوجدانية للأفراد: هل الفرد سعيد، راض، يشعر بالاحتواء والاحترام، إلى غير ذلك. ثالثا: يمكن النظر إلى التعلم على المستوى الفردي. فأحيانا يكون الهدف من أداء تمرين في الجماعة هو أن يتعلم أعضاء الجماعة (مثلا عندما يكتب الطلبة بحثا). وبالتالي، يكون بعد النتيجة التعلم، أو الدرجة التي يستطيع بها الفرد أداء المهمة في المستقبل.

وعلى المستوى الجماعي، يشير البعد الأول للنتائج إلى الجودة التي تؤدي بها الجماعة مهمتها. هل اتخذت الجماعة قرارًا عالي الجودة، هل توصَّلت إلى الاستنتاج الصحيح، هل كانت منتجة؟ وترتبط النتيجة الثانية بالاستجابات الوجدانية على المستوى الجماعي. فأحد هذه النتائج هو – على سبيل المثال – تماسك الجماعة: ناقشنا في (الفصل ١) أنَّ الجماعات عالية الأداء تميل إلى أن تصبح أكثر تماسكا مع الوقت (Mullen & Copper, 1994). والنتيجة الثالثة هي تعلم الجماعة. والتعلم على المستوى الجماعي يمكن أن يؤدي إلى منظومة الذاكرة التبادلية على سبيل المثال. وتشير الذاكرة التبادلية إلى موقف لا يكون فيه لدى أعضاء الجماعة المعارف أو المهارات اللازمة، ولكنهم يعرفون تحديدا مَنْ منَ الأعضاء الآخرين لديه. وكما تتخيل، فإن معرفة مَنْ تستشير، طلبا لمعلومات أو مهارات محددة يمكن أن يكون مفيدا في أداء المهمة في المستقبل (Liang et al., 1995; Wegner, 1986؛ انظر أيضا الفصل ٩).

**معايير المقارنة:**

عندما نعرف أيَّ الأبعاد التي نقيِّم بها أداء الجماعة، يجب أنْ نحدِّد – أيضا – أيَّ المعايير التي يجب تقييمها بها. وبعبارة أخرى، متى يمكننا أن نطلق على مستوى من الأداء جيدا أو أنَّه جيد بدرجة كافية، دون المستوى، تحت المتوسط، أو أي حكم آخر؟ ولإعطاء الحكم، نحتاج إلى معايير مقارنة يمكن بها تقييم أداء الجماعة. وهناك ٣ أنواع من المعايير الممكنة.

١- **المعايير المطلقة أو المعيارية:** أحيانا من الممكن تقييم الأداء بمعايير مطلقة أو معيارية. وفي هذه الحالات يمكن أن نحدد نجاح أو فشل الجماعة بهذا المحك

الخارجي. وأحد أمثلة هذا يكون هدفا صريحا للأداء، فعندما يكون لدى الجماعة هدف صريح لملء ٥٠٠ ظرف في ساعة واحدة، يمكن أن نقيم ذلك إذا نجحوا أو فشلوا. مثال آخر سيتضمن مهام الجماعة لتحديد الإجابات الصحيحة، فإذا توصلت الجماعة إلى الإجابة الصحيحة تكون قد نجحت، وإذا لم تفعل تكون قد فشلت.

٢- **إذا لم يكن ممكنا تقييم الجماعة عن طريق معايير مطلقة**، فيمكن أن يستخدم الفرد المعايير النسبية؛ ولذا يمكن للمرء أن يحكم على أداء الجماعة بالمقارنة بالجماعات الأخرى. وهذا عادة ما يفعله الباحثون. ويكون التركيز على سبب أداء إحدى الجماعات بشكل أفضل من جماعة أخرى. ومثال ذلك موجود في (الفصل ١)، عندما ناقشنا تأثير التماسك على أداء الجماعة. وكان السؤال هو هل يمكن أن نفسِّر الفارق بين أداء الجماعات بحسب الفارق في التماسك بين هذه الجماعات؟

٣- **والاحتمالية الثالثة هي مقارنة أداء الجماعة بأداء الأفراد**. ويكون السؤال في هذه الحالة هو: مَن الأفضل، الأفراد أم الجماعات؟ ويمكن إعادة صياغة هذا السؤال: هل تؤدي تفاعلات الجماعة إلى فقد العملية (الأفراد سيؤدون بشكل أفضل) أم إلى مكاسب العملية (الجماعة ستؤدي بشكل أفضل)؟ ومثل هذه المقارنة لن تكون سهلة؛ لأننا سنحتاج إلى تحديد قاعدة أساسية للفرد.

**القاعدة الأساسية الفردية المناسبة:**

تناولت الكثير من الأبحاث السؤال عن أداء الجماعة وهو: مَن الأفضل، الأفراد أم الجماعات؟ ولكن هذا السؤال أكثر تعقيدا مما يبدو، والسبب هو مشكلة القاعدة الأساسية baseline. وبالأساس، السؤال هو ما الذي يمكن أن نقارنه بماذا. وفيما يلي بعض الاحتمالات:

١- مقارنة أداء الجماعة بأداء فرد عمل وحده.

٢- مقارنة أداء عضو واحد من الجماعة بأداء فرد واحد عمل وحده.

٣- مقارنة أداء الجماعة التي بها (ن) من الأعضاء بأداء (ن) من الأفراد الذين عملوا بمفردهم، ومِنْ ثَمَّ:

أ - مقارنة مجموع أو متوسط أداء (ن) من الأفراد بأداء الجماعة (مناسبة للمهام المضافة).

ب- مقارنة أداء أفضل الأفراد بأداء الجماعة (مناسب للمهام المنفصلة).

جـ- مقارنة أداء أسوأ فرد بأداء الجماعة (مناسب للمهام المتصلة).

وأحد مشكلات الاحتمال الأول هو أنه ليس مقارنة عادلة. على سبيل المثال ليس من العدل مقارنة عدد الأظرف التي ملأها فرد في ساعة بعدد الأظرف التي ملأتها الجماعة في ساعة. فالجماعة لديها موارد أكثر ببساطة (في هذا المثال عدد الساعات – الوقت المتاح للشخص)، ولن يكون مفاجئا (ولا مثيرا للاهتمام) أن يكون عدد الأظرف التي ملأتها الجماعة أكبر. وبالتالي في هذه الحالة، قد يكون الخيار الثاني أفضل؛ إذْ يمكن أن يُقَارن الفردُ أداءَ الفردِ مع متوسط أداء العضو في الجماعة، وسيكون هذا أكثر عدلا ومثيرا للاهتمام أيضاً.

ولكن في الكثير من الحالات يُفَضّل الخيار الثالث. وهو ما يمكن وصفه بأخذ المجموع الإحصائي لأفراد ومقارنته بأداء الجماعة. وبعبارات شتاينر (١٩٧٢) هذا المجموع الإحصائي للأفراد يجب أن يمثل الأداء المحتمل للجماعة. وعندما نقارن هذا الأداء المحتمل بالأداء الفعلي للجماعة يمكن أن نرى إذا كان هناك فقد العملية أو ربما مكاسب العملية. فإذا كان أداء الجماعة أفضل من المجموع (المناسب) من الأفراد، فهناك مكاسب العملية. أمَّا إذا كان الأداء أسوأ، فهناك فقد العملية. والطريقة الملائمة لتجميع أداء الأفراد يجب أن تعتمد على مهمة الجماعة. وبين قوسين، هناك مهام يكون ملائما لها قاعدة أساسية محددة (ولا يجب أن تكون هذه مفاجئة).

**التكامل:**

تقييم إنتاج الجماعة يحتاج إلى تحديد بُعد لتقييمه ومعايير لتقييمه. وفي الحالتين لاختيار بعد الأداء ومعيار المقارنة، يجب أن يعتمد الاختيار أولا: على الاهتمامات البحثية. على سبيل المثال، فالباحث الذي يدرس أداء الفرق الفعلية قد يكون أكثر اهتماما بالتعلم من الباحث الذي يدرس اتخاذ القرار في جماعة معدة معمليا. ثانيا: كما ناقشنا سابقا، فإنَّ اختيار بُعد الأداء ومعايير المقارنة يجب أن يعتمدا على خصائص مهمة الجماعة.

- **سياق الجماعة:**

لا توجد الجماعات فى عزلة، بل تعمل فى سياق مُعَيَّنٍ. وسياق الجماعة هو العنصر الخامس والأخير فى نظام عملنا. فهذا تعبير واسع، ويتكون من بيئة الجماعة المادية والاجتماعية. وللسياق أهميتان لسببين. أولًا: لأنَّ السِّياق له تأثير على الجماعة. ثانيا: لأنَّ الجماعات عليها أن تدير اتصالًا بالبيئة (Ancona & Caldwell, 1988).

وإذا أثَّر سياق الجماعة فى الجماعة، فإننا نتحدث عن تأثيرات من أعلى إلى أسفل، (أى أن المستوى الأعلى أثر فى المستوى الأدنى). وهذا قد يحدث بعدد من الطرق المختلفة، بالتناغم مع عناصر النظام الأخرى.

١- السياق يؤثر فى أعضاء الجماعة، أولا: لأنَّه يحدد عضوية الجماعة، ففى كثير من الأحيان لا تستطيع الجماعات أن تقرِّر لنفسها مَن الذى يكون عضوا فى الجماعة، بل بالأحرى يتم تخصيص الأشخاص للجماعات (على سبيل المثال بواسطة إدارة شركة ما، بواسطة مدرس الحلقة الدراسية). وحتى عندما تستطيع الجماعات الحصول على أعضاء لها، فإن اختيارها يقتصر على أعضاء جماعات أخرى؛ وذلك بسبب توافر أعضاء محتملين فى البيئة. كما أن الأعضاء قد يتركون الجماعة من أجل جماعات أخرى (فى البيئة) قد تكون أكثر جاذبية. (الفصل الثانى، Moreland & Levine, 1982).

ثانيا: قد يؤثر السياق فى أعضاء الجماعة؛ لأنَّه يُقدِّم أو لا يقدِّم مواردًا للأعضاء. وعلى سبيل المثال قد تقدم إحدى الشركات تدريبا لأعضاء جماعة ما، وبذلك (فإننا نأمل) زيادة مواردها (السهم رقم ١ فى الشكل رقم ٣-١). كما أن البيئة قد تؤثر أيضا فى تحفيز أعضاء الجماعة (على سبيل المثال)، بتقديم مكافآت، أو فى الحالة المزاجية لأعضاء الجماعة (بتقديم مكتب لطيف مثلا).

٢- فى كثير من الأحيان يؤثر السياق فى مهمة الجماعة. ومهام الجماعة تخصص عادة، ولا يتم اختيارها بواسطة الجماعة نفسها. وهذا ينطبق على جماعة فى شركة ما، ولكن أيضا لجماعات تقوم بمهام معينة فى معمل، أو جماعات فى فصول دراسية. ولدى الجماعات بعض الطرق الخاصة بكيفية أداء مهمة ما، ومن ثَمَّ فإن السياق سيفرض قيودًا معينة على ما ينبغي عمله والكيفية التي يجب عمله بها.

٣- يؤثر السياق فى عمليات الجماعة. والواقع، أنَّ الكثير من العمل الذى سنناقشه فى الفصول التالية سيكون عن عوامل خارجة عن نطاق سيطرة الجماعة والتي تؤثر فى عمليات الجماعة ، وبالتالى فى إنتاج هذه الجماعة. وعلى سبيل المثال، قد تتعرض جماعة ما لضغوط تتعلق بالوقت، وهذا يؤثر فى عمليات الجماعة، حيث يبدأ الناس فى بذل مزيد من الجهد فى العمل، ويكون هناك مزيد من الضغط للوصول بسرعة إلى إجماع فى الرأى، وسوف تتغير

نماذج التعاملات مع الآخرين (انظر على سبيل المثال: Kelly & Loving, 2004; Kruglanski, Pierro, Manneti, & De Grada, 2006).

وتقدِّم الثقافة التنظيمية مثالا آخر، فبعض المنظمات (على سبيل المثال، المؤسسة العسكرية) تطبق نظام التسلسل العمرى أكثر من المنظمات والمؤسسات الأخرى (على سبيل المثال شركة خاصة ببرامج الكمبيوتر)، وهذا له تأثيراته بالنسبة للطريقة التي يتفاعل بها أعضاء الجماعة مع بعضهم. وقد ينتقد جندي فى رتبة أقل أحد الضباط، فى حين أنَّ مُبَرمجا مبتدئا يعمل فى برامج الكمبيوتر قد يميل بالأكثر إلى انتقاد مديره. وثمة مثال آخر، وهو أنَّه فى كثير من الأحيان تُوجد جماعات أخرى فى البيئة، قد يؤثر وجودها فى عمليات الجماعات. (انظر الفصل العاشر)

٤- أشخاص آخرون أو جماعات أخرى تقيِّم نتائج الجماعة. ومن الجلى أن ذلك مَردَّه إلى أنَّ سياق الجماعة يؤثر فى أعضائها، وفى مهمة الجماعة، والعمليات الخاصة بتعاملات الجماعة، كما أن السياق يؤثر فى نتائجها أيضا. وبرغم ذلك، فعادة ما يُقيِّم أشخاصٌ من خارج الجماعة نتائج هذه الجماعة، وبهذا تحدد – وبشكل كبير – درجة نجاح الجماعة فى مهمتها.

ويتضح مما سبق أنَّ الجماعات ما هى إلا أهداف سلبية للتأثير، وأنه لا سيطرة تُذكر لها على البيئة. وبرغم ذلك قد تحاول فى الواقع – وبكل نشاط – التأثير على بيئتها. وعلى سبيل المثال، قد يحاول أعضاء الجماعة السيطرة على أيَّة موارد تكون لديها (انظر السهم رقم ١ فى الشكل رقم ٣-١)، وقد تحاول الجماعات أن تُحَصِّن نفسها من التأثير الخارجى (على سبيل المثال، تقاوم ضغوط الوقت، وقد تحاول جماعات السيطرة على عضوية الجماعة (أن يكون لها رأى من ناحية مَن الذى يُعَد عضوا فى الجماعة ومَن الذى لا يُعد كذلك).

وكأن هذه الأمثلة هى أنشطة يمارسها أعضاء الجماعة للتعامل مع بيئة الجماعة ( Ancona & Caldwell, 1988، انظر الفصل العاشر).

**خاتمة :**

استعرضنا العناصر الخمسة الخاصة بإطارنا النظرى. وسوف نعود إلى هذه العناصر الخمسة بدرجات متفاوتة فى الفصول التالية. ولكى نقدم وجهة نظر عامة، فإن الفصل التالي – الفصل الرابع –سوف يتناول موضوع التيسيرات الاجتماعية) فيتحدث عن تأثيرات السياق على الأداء الفردي (السهم رقم ١ فى الشكل ٣-١)

وعن الطريقة التي يؤثِّر بها أعضاء الجماعة كأفراد كل منهم فى الآخر (السهم رقم ٣). ويتناول الفصل الخامس موضوع التحفيز أو يناقش خسائر التحفيز ومكاسبه في الجماعات، وخاصة فى سياق المهام البدنية البسيطة. أما الفصول من السادس حتَّى الثامن فتناقش نوعيات مختلفة من مهام الجماعة (مجموعة ابتكار الأفكار، جماعة اتخاذ القرار، وجماعة حل المشاكل والحكم على الأمور)، وعمليات تعاملات الجماعة التي لها علاقة بهذه المهام. وأخيرا، وُضعت الجماعات فى سياق أوسع فى الفصلين التاسع والعاشر، حيث نناقش العمل الجماعي والقيادة (الفصل العاشر).

أمَّا الفصل الحادي عشر فيناقش كيف أنَّ عمليات الجماعة تتغير عندما تستخدم الجماعات وسائل اتصال مختلفة (على سبيل المثال أجهزة الكمبيوتر، أو عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو).

**ملخص الفصل :**

١- الجماعات نُظم متعددة المستويات؛ إذْ يُشكِّل الأعضاءُ جزءًا من الجماعات، كما تشكل الجماعات جزءا من البيئة. وهذا يشير إلى كيانات على مستويات متباينة لها سماتها (على سبيل المثال، الشخصية الفردية، شخصية الجماعة، الثقافة التنظيمية)، كما يوجد علاقات بين هذه المستويات.

٢- يمكن أن يُوجد داخل الجماعات تأثيرات من أعلى إلى أسفل (حين تؤثر المتغيرات على مستوى الجماعة فى أعضاء الجماعة أو العلاقات بين المتغيرات على المستوى الفردي)، كما تُوجد تأثيرات من أسفل إلى أعلى (حين تؤثر متغيرات المستوى الفردي على النتائج الخاصة بمستوى الجماعة). وثمة سؤال جوهري وهو: كيف تُدمج الإسهامات الفردية فى نتائج الجماعة.

٣- هناك خمسة عناصر خاصة بالإطار العام لأداء الجماعة: أعضاء الجماعة، مهام الجماعة، تعاملات الجماعة، نتائج الجماعة، وسياق الجماعة.

٤- يُقدم أعضاء الجماعة الموارد اللازمة لأداء المهمة. كما أنَّ لأعضاء الجماعة أهدافا فردية، ولهم شخصياتهم وطباعهم، وهؤلاء يؤثرون أيضا فى أداء الجماعة.

٥- أداء الجماعة المحتمل، وظيفة موارد أعضاء الجماعة ومتطلبات المهمة. ويميز شتاينر بين المهام الجمعية (أو الإضافية، والاختيارية، والمشتركة

والاجتهادية).

٦- أداء الجماعة الفعلي، وظيفة الأداء المحتمل، وعمليات الجماعة. تحدث خسائر الجماعة حين يكون الأداء الفعلي تحت مستوى الأداء المحتمل، كما تحدث مكاسب العملية حين يكون الأداء الفعلي أعلى من الأداء المحتمل. وخسائر العملية (مكاسبها) تكون من خسائر فى التحفيز والتنسيق (مكاسب).

٧- يمكن الحكم على إنتاج الجماعة بواسطة أبعاد مختلفة (مهمة متعلقة بالأداء، والنتائج المؤثرة، والتعلم) على مستوى الفرد ومستوى الجماعة. ويمكن الحكم على أداء الجماعة على أساس معايير مختلفة من بينها معايير موضوعية أو معايير نسبية، ومعايير تتعلق بأداء الفرد. واختيار بُعد الإنتاج ومعيار الأداء يجب أن يقوم على أساس أهداف بحثية وسمات مهمة الجماعة.

٨- ويتكون سياق الجماعة من البيئة المادية والاجتماعية للجماعة، ويؤثر فى كافة عناصر النظام الأخرى (أعضاء الجماعة، مهامها، تفاعلاتها، ومردوداتها). كما تمارس الجماعات أيضا أنشطة للتأثير فى بيئتها.

**تدريبات :**

١- ما نوعية العمليات التي من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، والتي يمكن أن تحدث للتلاميذ وهم فى حجرة الدراسة.

٢- افترض أنك فى جماعة عليها القيام بمشروع بحثي. وتشمل هذه المهمة العديد من المهام الفرعية وهكذا تكون المهمة مقسَّمة (على سبيل المثال، وضع سؤال للبحث وفرضيات، ووضع تصميمٍ للبحث، وكتابة التقرير). اذكر المهام الفرعية المختلفة، وضع تصنيفا لكلِّ مهمة فرعية على أساس تصنيف شتاينر للمهمة.

٣- لنفترض أنَّ فريقا فى شركة عليه أن يضع خطة تسويق جديدة. ما هى الطرق المختلقة التي يمكن الحكم على الأداء بمقتضاها؟

ما الذى يحدث إذا عملت جماعتان فى نفس المهمة وفى نفس الوقت؟ كيف سيؤثر هذا فى النتائج الفردية (على سبيل المثال: التحفيز، الرضا) وعلى نتائج الجماعة (الأداء، التماسك).

قراءات إضافية، نقترح المراجع التالية:

**On multilevel theories and methods**

- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.) (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions, San Francisco: Jossey-Bass.

**Theoretical model of group performance**

- Steiner, I.D. (1972). Group process and productivity. New York: Academic Press.

٤

# الفصل الرابع
# الجمهور وتأثيرات العمل المشترك

## الفصل الرابع
## الجماهير وتأثير العمل المشترك

هل من المرجح أن يضرب لاعب البيسبول المحترف الكرة أثناء تدريبه وحده، أم عندما يلعب مباراة أمام جماهير يُقدَّر عددها بأربعين ألف شخص؟، وهل من المرجح أن يرتكب عازف البيانو المحترف غلطة أثناء تدريبه على قطعة موسيقية معقدة في البيت أم وهو يعزف على المسرح؟، وماذا عن عازف البيانو الهاوي الذي يحاول عمل الشيء نفسه؟، وهل من المحتمل أن يقوم العدَّاءون الهواة بإكمال الماراثون عندما يقومون بالعدو كلٌ بمفرده أم عندما يكون هناك زميل للعداء يجاهد من أجل القيام بذلك أيضا؟، هذه هي نوعية الأسئلة التي سنتعامل معها في هذا الفصل. وليست لهذه الأسئلة إجابات سهلة.

وعلى الرغم من ذلك فإن لهذه الأسئلة أهمية جوهرية بالنسبة لأداء مهمة الجماعة. والواقع أنَّه عندما يقوم عضو في الجماعة بأداء مهمة ما، فإنَّ أعضاء آخرين من الجماعة سيكونون غالبا حاضرين. وأداء المهمة في حضور آخرين سيكون موضوع هذا الفصل. والدراسات التي تستخدم نموذج الجمهور[١] هذا لديها مشاركون يعملون على المهمة في حين أنَّ آخرين (قد) يلاحظونهم. وإضافة إلى ذلك، عندما يؤدِّي أعضاء الجماعة مهامًا مماثلة إلى جانب بعضهم البعض، يحدث تأثير متبادل بين أعضاء الجماعة. وفي نموذج العمل المشترك[٢] يعمل المشاركون على مهمة في حضور آخرين يعملون في نفس المهمة. وهؤلاء الآخرون ربما يكونون في ذات الوقت جمهورا يستطيعون من خلاله ملاحظة المشاركين.

وبوضع التصور المفاهيمي في الإطار الذي تحدثنا عنه في الفصل الثالث، فإن حضور الآخرين في "نموذج الجمهور" يُعد عاملا سياقيا مؤثِّرًا على أداء الأفراد للمهمة (السهم رقم ١ في الشكل رقم ٣-١). ويتضمن نموذج العمل المشترك تأثيرًا متبادلًا لأعضاء الجماعة الذين يعملون جنبًا إلى جنب، وهكذا يرتبط الأمر بالسهم رقم (٣) في الشكل رقم (٣-١). ونبدأ هذا الفصل بتأثير الجمهور

---

1 - Audience Paradigm.

2 - Co-action Paradigm.

الذي يمكن الحصول عليها في نموذج الجمهور، وأيضا من نماذج العمل المشترك كما سنتناول في النصف الثاني من هذا الفصل موضوعات ليس لها علاقة إلا بنماذج العمل المشترك.

**تأثير الجمهور: التيسير والكبح الجماعي :**

**- لُغز زاجونك Zajonc**

في بعض الأحيان يُعَرف علم النفس الاجتماعي بأنه الدراسة العلمية عن كيفية تتأثر أفكار الناس ومشاعرهم وسلوكياتهم بحضور الآخرين سواء أكان ذلك حضورًا فعليًّا أم خياليًّا أم ضمنيا (Allport, 1954). ودراسة تأثير الجمهور هي هذا الأمر تماما، وبهذا يمكن اعتباره أمرًا جوهريًّا في علم النفس الاجتماعي. والواقع، أنَّ دراسة تأثير الجمهور ترجع إلى عام ١٨٩٨، حين أجرى تربليت Triplett تجارب على تأثير حضور الآخرين على أداء مهمة. وقد ذكر أنَّ بمقدور المراهقين جذب صنارة صيد السمك في حالة عملهم بشكل مشترك كل اثنين معًا بسرعة أكبر مما يكون عليه الحال في حالة عمل كل منهم بمفرده. وهذا يُستدل منه على أن الناس يؤدُّون بشكل أفضل في حالة وجود[١] آخرين، وهذا ما أُطْلِقَ عليه "تيسير اجتماعي".

وبرغم ذلك، دَعونا نستهل مناقشتنا لموضوع التيسير الاجتماعي في وقت أحدث قليلا، ففي عام ١٩٦٥ على وجه التحديد نشر روبرت زاجونك Robert Zajonc بحثًا له تأثيره في مجلة العلوم *Science* بعنوان "التيسير الاجتماعي". وفي هذا البحث التقليدي ذكر زاجونك لغزًا تجريبيًا مثيرًا، واقترح له حلًا. وكان اللغز هو أنَّ حضورَ آخرين سواء في نماذج الجمهور أو العمل المشترك يؤدِّي في بعض الأحيان إلى تحسين الأداء (أي تيسير اجتماعي) وفي بعض الأحيان يؤدِّي إلى أداء متدهور (في كثير من الأحيان يُطلق عليه الكبح اجتماعي[٢]). وقبل أن نتحدث عن الحل الذي اقترحه زاجونك لهذه المسألة، دعونا نتأمل أولا بعض أمثلة من الأبحاث السابقة.

كَلَّفَ ترافيس Travis (١٩٢٥) المشاركين بمهمة تتبع الدوار. وكان على المشاركين متابعة هدف يدور حول نفسه عن طريق إبرة تسجيل بحيث إذا انشغلوا عنه لحظة اعتبرت الدورة خطأ. أولا، تم تدريب المشاركين بشكل مكثف على هذا

---

1 - Social facilitation.

2 - Social Inhibition.

العمل حتى وصلوا إلى مستوى أداء ثابت. وبعد ذلك، قاموا بنفس هذا العمل، أولا بمفردهم وبعد ذلك في وجود جمهور. وقد وجد ترافيز تَحسُّنًا ملحوظًا في الأداء عندما كانوا يؤدون المهمة في حضور الجمهور. أما باسين Pessin (١٩٣٣) فطلب من المشاركين أن يتعلموا بعض المقاطع الصوتية التي لا معنى لها، سواء كان ذلك لوحدهم أو في حضور آخرين. واحتاج المشاركون الذين يتعلمون وحدهم إلى ٩,٨٥ محاولة لتعلم قائمة مكونة من ٧ بنود؛ بينما احتاج أولئك الذين يتعلمون أمام جمهور إلى ١١,٢٧ محاولة في المتوسط. وإضافة إلى ذلك، نجد أنَّ المشاركين في حالة وجود الجمهور ارتكبوا أخطاء أكثر ممن في الموقف المنفرد. أما ألبورت Allport (١٩٢٠) فطلب من المشاركين القيام بعدد من المهام، بما في ذلك سلاسل الربط بين الكلمات[١]، وعمليات الضرب الحسابية، وحل المسائل، وإصدار حكم بشأن روائح وأوزان معينة. وبعضٌ المشاركين قاموا بالعمل وحدهم، في حين اشترك آخرون في أعمال مشتركة. وقد اكتشف ألبورت أن الذين انخرطوا في فعل مشترك كان أداؤهم أفضل في بعض المهام (عمليات الضرب الحسابية، وسلاسل الكلمات)، في حين أن الذين كانوا يعملون وحدهم كان أداؤهم أفضل في مهام أخرى (حل المسائل). وفي المربع رقم (٤-١) نجد بعض الأمثلة الأخرى، وهذه المرة يتضمن الأمر حشرات.

ولم يلاحظ زاجونك Zajonc (١٩٦٥) أنَّ حضور الآخرين قد نجمت عنه تأثيرات متضاربة فحسب، بل واقترح أيضا حلًّا لها (انظر الشكل رقم ٤-٢). وفي نظريته عن "الدافع"[٢] ذكر أنَّ وجود أشخاص آخرين يزيد من التحفيز العام أو الاستثارة ويدفع الناس إلى بذل مزيد من الجهد في العمل. وبالإضافة إلى ذلك، قال: إنَّ هذا الدافع المعزز يزيد على نحو خاص من السُّرعة، والقوة، واحتمالية الاستجابة السائدة في موقف معين. والاستجابة السائدة: هي الاستجابة التي من المرجح أن تنبعث في وضع معين - على سبيل المثال - لأنَّه يتم تعلمها بشكل جيد، قائمة على العادات أو الأمور الروتينية، أو من المحتمل أنها تظهر بشكل فطري.

1 - Chain word associations.

2 - Drive Theory.

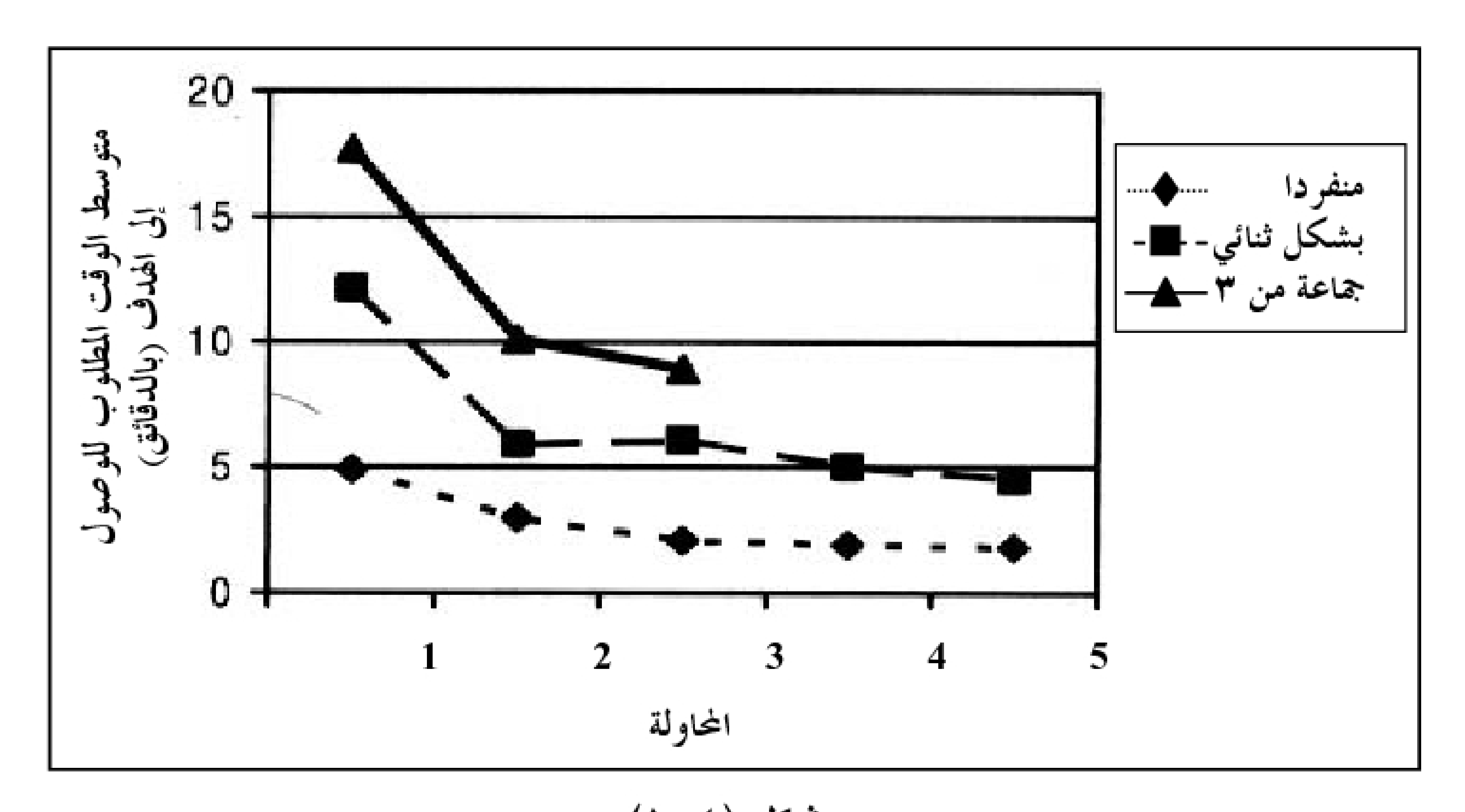
**الصندوق رقم ٤-١**

**التيسير الاجتماعي عند الحيوانات:**

تأمل التجربة التالية التي أجراها **تشين Chen** (١٩٣٧) على النَّمل. فقد وضع **تشين** بعض النمل في زجاجة مملوءة إلى نصفها بتربة رملية. وترك النمل في الزجاجة لمدة ست ساعات، وكان يراقب سلوك النمل أثناء هذه الفترة. كان الباحث مهتمًّا ببناء العش، لاحظ متى بدأ النمل يستخرج الرمل، وبعد ست ساعات وزن بعناية كمية الرمل التي اُستُخرِجَت. وكان يراقب النمل الذى يعمل وحده، والذى كان يعمل في شكل ثنائي. وكان هناك دليل واضح تماما على التيسير الاجتماعي. وقد بدأ النمل الذى يعمل وحده في استخراج الرمل في وقت لاحق؛ واستخرج رملا أقل من النمل الذى كان ينخرط في العمل المشترك. وعلى سبيل المثال، كان الأداء ٢٥. جراما تقريبا بالنسبة للنمل الذي كان يعمل منفردا، و٧٥. لِمَن كان يعمل في إطار ثنائي، ومن الواضح أن هذا الفرق ملفت وملحوظ.

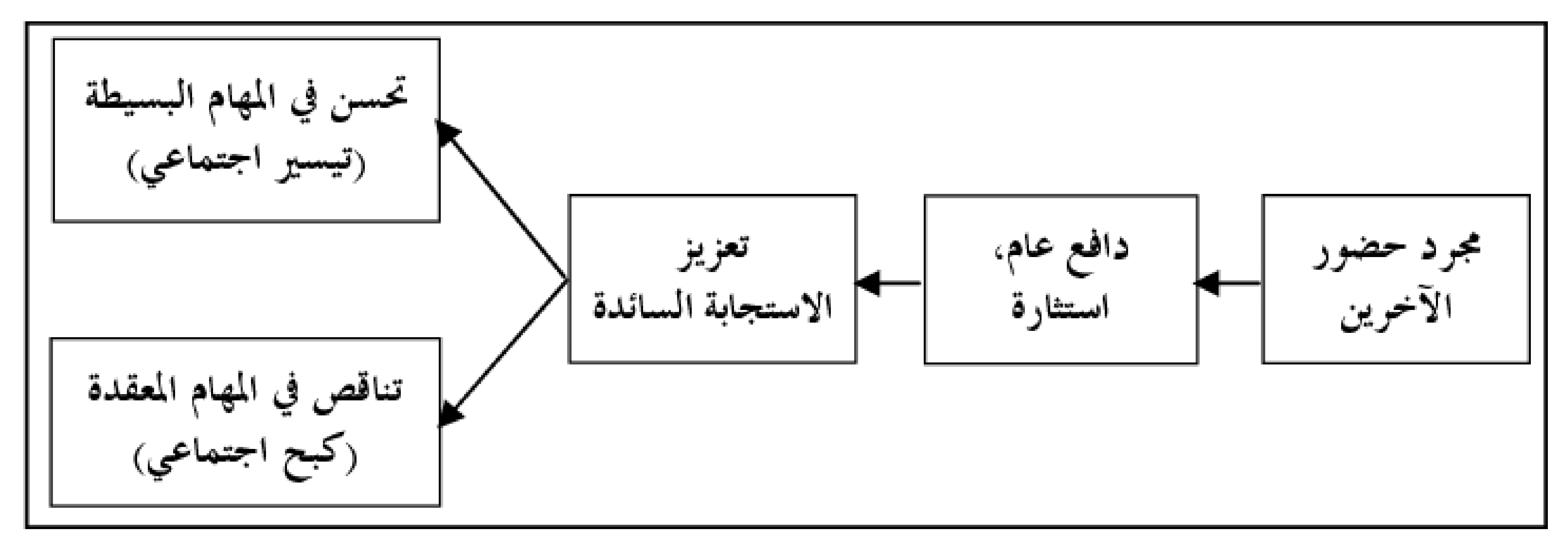
وعلى الرغم من ذلك، نجد أن في الحيوانات أيضا يكون حضور آخرين أحيانا له تأثير على الأداء. فقد قارن جيتس وآلي Gates & Allee (١٩٣٣) بيانات خاصة بالصراصير وهى تتعلم وحدها في متاهة، في جماعات من اثنين، وفي جماعات من ثلاثة. وقد قاما بخمس محاولات. والبيانات الخاصة بذلك موضحة في الشكل رقم (٤-١). ومن الجلي أنَّ الصراصير تعلمت بشكل أكثر فعالية عندما كانت في عزلة (استغرقت وقتا أقل).

وحقيقة أن التيسير والكبح الاجتماعي نجدهما في الإنسان وفي الحيوانات الأخرى تشير إلى أنه تأثير موجود ومنتشر. والواقع أن زاجونك Zajonc (١٩٨٠) يقول: إن هذا مفاده أنَّ تأثير التيسير الاجتماعي أمر فطري ولا يحتاج إلى تعلم.




**شكل (٤-١)**

التعلم في متاهة بشكل منفرد أو بجماعات من الصراصير (نقلا عن جيتس وآلي، ١٩٣٣).
- نقلا عن: زاجونك. ر. ب (١٩٦٥). تيسير اجتماعي. علم، ص ١٤٩، ٢٦٩-٢٧٤.
- طبع بتصريح من "AAAS".




**شكل (٤-٢)**
**نظرية الدافع لزاجونك (١٩٦٥)**

ما قال به زاجونك Zajonc بعد ذلك هو أنَّ حضور الآخرين سيؤدِّي إلى تحسن في الأداء إذا كانت الاستجابة السائدة سليمة أو ملائمة، ولكنه سيؤدِّي إلى تدهور في الأداء إذا كانت الاستجابة السائدة غير سليمة أو غير ملائمة. وهكذا، فقد تنبأ زاجونك Zajonc أنه بالنسبة للمهام السهلة أو التي يتم تعلمها على نحو جيد، يكون حضور الآخرين مفيدًا؛ لأنَّه يستثير الاستجابة السائدة. ولكن، بالنسبة للمهام الجديدة والمعقدة، قد تكون الاستجابة السائدة بصفة عامة غير ملائمة، مما قد يسبب ضعفًا في الأداء.

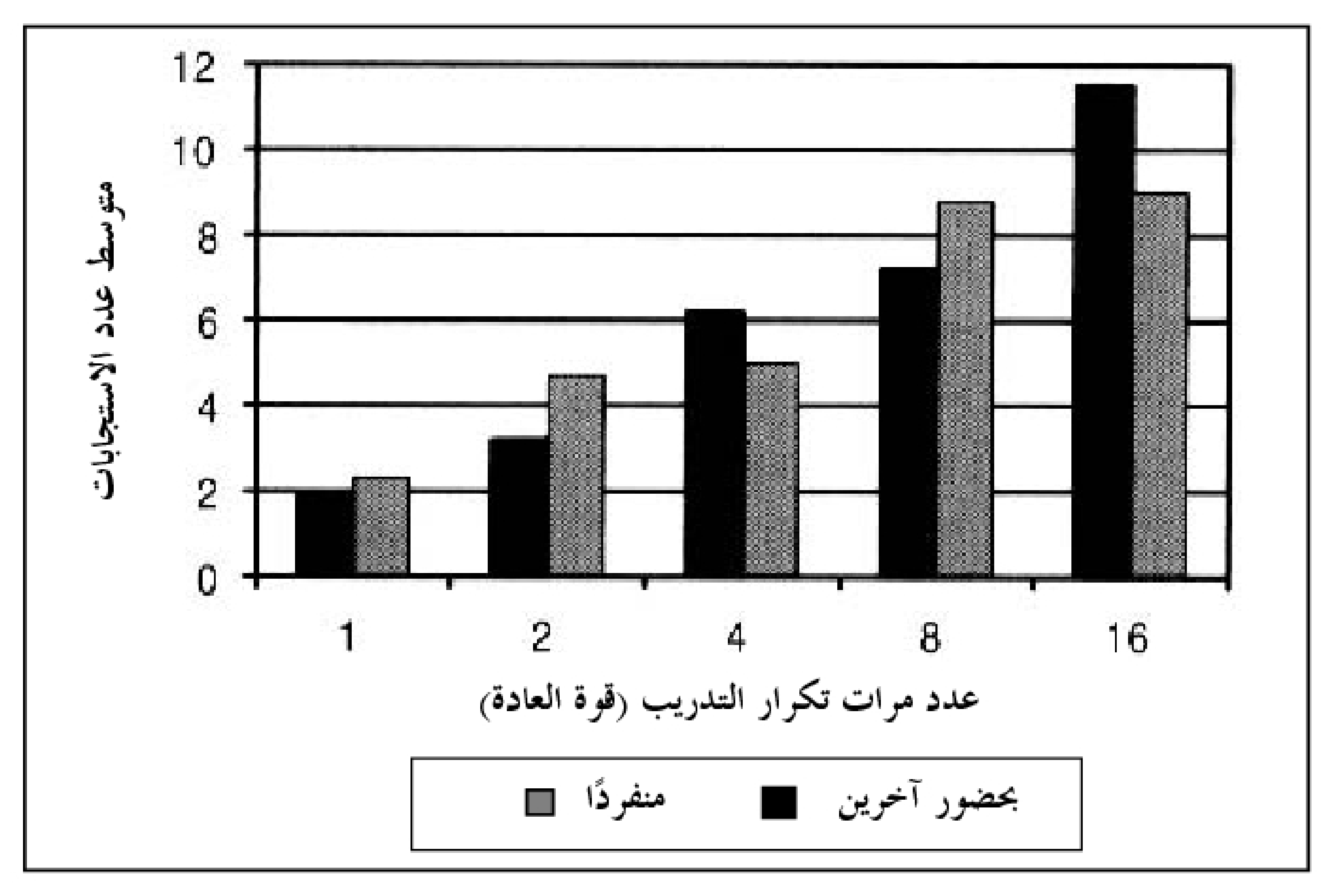
وهذا التوضيح يتناسب بشكل رائع مع البيانات السابق ذكرها. فجذب صنارة صيد السمك (كما ذكره تربليت Triplett، عام ١٨٩٨) يُعد عملًا سهلًا، والذي من شأنه حضور آخرين فيه يسهل الأداء. وكذلك نتائج ترافيس Travis (١٩٢٥) في مهمة تتبع الدوار يمكن أن تفهم. فقد تعلَّم المشاركون المهمة بشكل جيد للغاية قبل أن يختبروا حتى صارت الاستجابة الصحيحة سائدة؛ ولذلك تم تيسير سلوكهم في حضور آخرين. كما أنَّ مهام بسيطة أخرى مثل سلاسل ربط الكلمات، وعمليات الضرب الحسابية البسيطة، تم تيسيرها (انظر Allport، ١٩٢٠). ولكن، تعلّم مهمة جديدة لم تصبح الاستجابة الصحيحة بالنسبة لها سائدة بعد؛ يتضرر عندما يكون المرء تحت نظر الآخرين كما يقول باسين Pessin (١٩٣٣). وأخيرا، فإن أداء مهام أكثر تعقيدا مثل حل المسائل، تتضرر أيضا عندما يكون المرء في حضور آخرين؛ لأنَّ الاستجابة السائدة على الأرجح تكون غير صحيحة (انظر Allport، ١٩٢٠، نتائج).

ويلاحظ أن الاختبارات التالية لنظرية الحافز عند Zajonc جاءت داعمة أيضا. تأمل دراسة قام بها زاجونك وسيلز Zajonc & Sales (١٩٦٦). فقد واجه المشاركون في هذه الدراسة في بداية الأمر عشرة كلمات مختلفة ليست لها معنى. وقد كُتبت هذه الكلمات على بطاقات وتم قراءتها بصوت عال بواسطة من يقوم بالتجربة. وكان على كل مشارك تكرار كل كلمة مرة واحدة. وعلى الرغم من ذلك فقد كان هناك اختلاف في عدد مرات تكرار كل كلمة (١، ٢، ٤، ٨ أو ١٦ مرة). وبعد عرض هذه الكلمات طُلب من المشاركين التعرف على الكلمات التي تعلموها حديثا أثناء عرضها لفترة وجيزة على الشاشة. وفي بعض المحاولات التي أُطلق عليها "محاولات الإدراك الزائف"[1] عرضت خطوط سوداء مخالفة للقواعد لمدة ٠,٠١ من الثانية (لبرهة وجيزة إلى درجة لا يمكن التعرف عليها). وكان على المشاركين في هذه المحاولات أن يخمِّنوا أيَّة كلمة تلك التي رأوها. ومهمة التعرف كانت تُجرى فيما كان المشارك وحده في الحجرة، أو بحضور شخصين آخرين في نفس الغرفة لمشاهدة المشارك.

وعلل زاجونك وسيلز Zajonc & Sales أن الكلمات التي كانت تعرض أكثر تصبح استجابة سائدة أثناء تجارب الإدراك الزائفة. أما من الناحية الأخرى فالكلمات التي لم تُعرض إلا مرة واحدة أو مرتين فلن تكون استجابة سائدة. وعندما تكون نظرية زاجونك Zajonc عن التيسير الاجتماعي صحيحة، فإن وجود آخرين

1 - Pseudo-recognition trials.

يعزز صدور استجابات سائدة: الكلمات التي كانت تُعرض بشكل أكثر أثناء التعلم يجب أن تُعرض في حضور آخرين بأكثر مما كان عليه الحال عندما كان المشاركون يعملون وحدهم.ونتائج هذه الدراسة معروضة في الشكل (٤-٣). وكما نرى، فإن النمط يتطابق مع التوقعات. فبالنسبة للمشاركين الذين يعملون في وجود جمهور، كان تأثير تكرار العرض أقوى من الذين يعملون منفردين.




**شكل (٤-٣)**

عدد الاستجابات من فئات تكرار مختلفة في تجارب الإدراك الزائف.

أعيد الطبع من Zajonc, R.B. & Sales, S.M. (1966). Social facilitation of dominant and subordinate responses. Journal of Experimental Social Psychology, 2, 160-168.



## مشاكل نظرية زاجونك Zajonc:

بدت نظرية زاجونك Zajonc (١٩٦٥) ونتائجها اللاحقة واعدةً للغاية. وقد يعتقد المرءُ أنَّ اللغز قد تم حلَّه. ولكن فإن هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة. والواقع أن العديد من أفكار زاجونك Zajonc لم تلقَ دعمًا قويًّا، بل وأثارت جدلًا شديدًا. أضف إلى ذلك، أنَّه اقترح عددا من التفسيرات البديلة، وهذه تختلف في أوجه مهمة عن نظرية زاجونك Zajonc. وسوف نعرض أولا لمشكلتين تواجههما نظرية زاجونك Zajonc قبل الانتقال إلى مناقشة نظريتين بديلتين عن التيسير الاجتماعي.

**دور الاستثارة**

ما اقترحه زاجونك Zajonc (١٩٦٥) في الأصل هو أن مجرد حضور آخرين يُعد سببا للاستثارة (أو الدافع)، وأن هذا الحضور وحده يكون كافيا لحث الاستثارة (أيضا Zajonc,١٩٨٠). ولكن، استعرض بوند وتيتوس Bond & Titus (١٩٨٣) الدليل، وانتهيا إلى أن مجرد حضور آخرين لن يؤدِّي في حد ذاته بالضرورة إلى الاستثارة الفسيولوجية. وعوضا عن ذلك، كان هذا التأثير صغيرا جدا، ولا يوجد إلا عندما يكون العمل في مهام صعبة، وليس في المهام السهلة. وبالتالي، يبدو أن مجرد حضور آخرين قد لا يكون كافيا لأن يؤدِّي إلى الاستثارة الفسيولوجية.

ومؤخرا، قال بلاسكوفيتش، وميينديس، وهنتر، وسالومون Blascovich, Mendes, Hunter, and Salomon (١٩٩٩) إن مصطلح "الاستثارة" هو أيضا مصطلح واسع جدا وغير محدَّد. وعوضا عن ذلك، انصبَّ تركيزهم على نموذجين من الاستجابة الفسيولوجية أُطلق عليهما نماذج *التحدي والتهديد*. وتحدث استجابة التحدي عندما يدرك الناس أن لديهم موارد كافية لمواجهة متطلبات ظرف ما (على سبيل المثال، عندما يتوقع الناس أنهم قادرون على أداء المهمة بنجاح). أما استجابة التهديد فتأتي عندما يدرك الناس أنهم يفتقرون إلى الموارد الضرورية (على سبيل المثال، حين يعتقدون أنهم لن يؤدوا المهمة بنجاح). وإضافة إلى ذلك، فإنَّ كلًّا منهما يصاحبه نمط واضح من ردود الأفعال الفسيولوجية. ففي حالة التحدي، يكون النمط زيادة في نشاط القلب (معدلات عالية في ضربات القلب)، في حين يظل ضغط الدم كما هو. أمَّا في حالة التهديد، فيكون النمط زيادة في نشاط القلب تصاحبه *زيادة* في ضغط الدم. وذكر بلاسكوفيتش Blascovich وزملاؤه (١٩٩٩) أن وجود الجمهور يجب أن يؤدِّي إلى استجابة تتسم بالتحدي على مهمة تم تعلمها بشكل جيد، ولكن إلى استجابة تتسم بالتهديد بالنسبة لمهمة لم يتم تعلمها بشكل جيد. وباستخدام مقاييس أنشطة القلب وضغط الدم، كان هذا على وجه التحديد هو ما توصلوا إليه.

وهكذا يبدو من الصعب القول بأن وجود آخرين يؤدِّي دائما إلى حالة استثارة، وأن حالة الاستثارة (أو الدافع) هذه هي سبب التيسير الاجتماعي. ولكن، كان زاجونك Zajonc على حقٍ حينما زعم أنَّ وجود الجماهير يؤثر في الاستجابات الفسيولوجية بطريقة مجدية. وسوف نعود لهذا الموضوع في وقت لاحق.

**مجرد التواجد لا ينتج دائما تيسير اجتماعي**

لقد دار جدلٌ على نطاق واسع حول ما إذا كان مجرد حضور آخرين (أى ببساطة وجودهم هناك) كافيا ليسبب تأثير التيسير الاجتماعي. وعلى سبيل المثال، فقد قام كوتريل، وواك، وسيكراك، وريتل Cottrell, Wack, Sekerak, and Rittle (١٩٦٨) بتكرار تجربة زاجونك وسيلز Zajonc & Sales (١٩٦٦) والسابق لنا مناقشتها. وبرغم ذلك، ولكن بالإضافة إلى حالة يعمل فيها المشاركون وحدهم، وأخرى قام فيها المشاركون بالعمل في وجود شخصين يراقبانهم، فإن كوتريل Cottrell وزملائه (١٩٦٨) أضافوا حالة ثالثة. في ذلك الموقف، كان هناك أيضا شخصان حاضران ولكنهما كانا معصوبي العينين، ولم يتمكّنَا من مشاهدة المشارك. ويبدو أن التيسير الاجتماعي لا يحدث إلا عندما يتمكن الحضور من مشاهدة المشاركين. وهكذا، فإن مجرد الحضور ليس بكافٍ دائما.

وبناء على هذه النتائج، قد يفترض المرء أن التيسير الاجتماعي لا يحدث إلا عندما يستطيع الجمهور أن *يُقيّموا* بالفعل أداء المشاركين في المهمة (Cottrell, 1972). وبالتالي، قد يرتبط حضور آخرين (المنتبهين) بتوقع المشاركين أنه سيتم تقييم أدائهم، الأمر الذي يطلق عليه كثيرًا *الخوف من التقييم*[1]، وهذا الخوف من التقييم قد يكون سبب التيسير الاجتماعي. وعلى ذلك، قد يحدث التيسير الاجتماعي أساسا في المواقف التنافسية أو التقييميّة. وعلى الرغم من ذلك، لم يجد بوند وتيتوس Bond & Titus (١٩٨٣) إلا تأييدا قليلا للفكرة القائلة: إنَّ التيسير الاجتماعي له علاقة بالخوف من التقييم. وإضافة إلى ذلك، وفي مراجعته للأدبيات، توصل جورين Geurin (١٩٨٦) إلى أن مجرد وجود آخرين ممَّن لا يشاهدون المشارك أثناء تأديته المهمة يؤدِّي في بعض الأحيان إلى تيسير اجتماعي. وطبقًا لجورين Geurin، يحدث هذا عندما لا يكون هناك وضوح للرؤيا بالنسبة لسلوك الملاحظ. على سبيل المثال، وجد تأثير التيسير الاجتماعي عندما يجلس ملاحظ غير منتبه وراء المشارك، ولا يمكن للمشارك أن يراقب الملاحظ بسهولة (على سبيل المثال، Geurin (١٩٨٣)، Innes & Young ١٩٧٥). ولكنها لا توجد عندما يمكن مراقبة الملاحظين بسهولة، ويسلكون بطريقة يمكن التنبؤ بها (على سبيل المثال، Geurin ١٩٨٣، Klinger ١٩٦٩). وطبقاً لما يقوله جورين Geurin مرد ذلك إلى أنَّ الملاحظين الذين لا يمكن التنبؤ بسلوكهم يدفعون الناس إلى الشعور بعدم الاطمئنان، ويهددون سيطرة المرء على الوضع. وهذه النتائج

1 - Evaluation apprehension.

تتسق مع تفسير بديل لظاهرة التيسير الاجتماعي: وهي نظرية صراع تشتت الانتباه.

### نظرية صراع تشتت الانتباه [١]

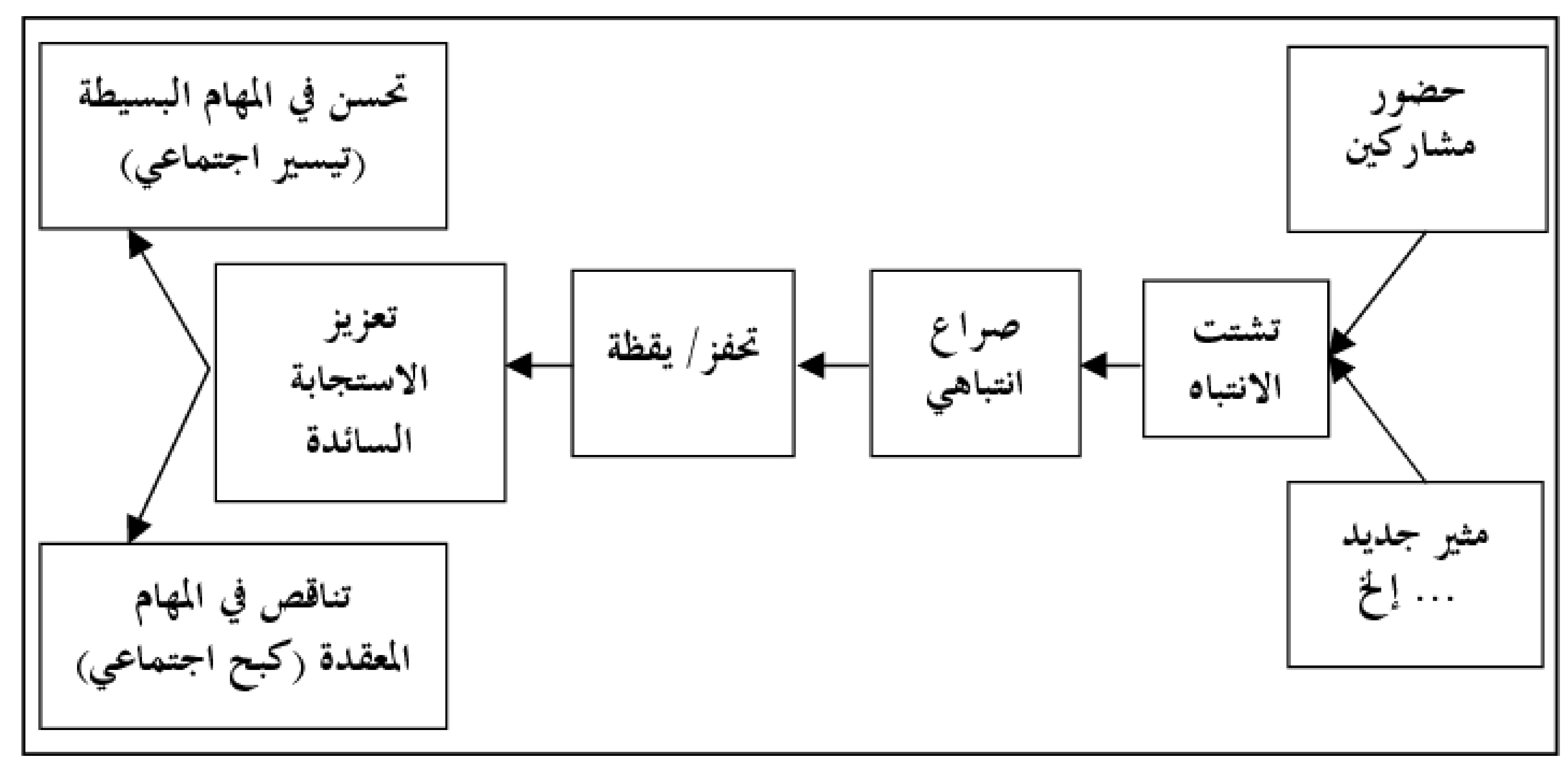
نظرية صراع تشتت الانتباه اقترحها Baron, Sanders, and colleagues بارون وساندرس وزملاؤهما (على سبيل المثال ;Sanders, Baron, 1975 (Sanders, Baron & Moore, 1978) وتقترح أنَّ التيسير الاجتماعي والكبح الاجتماعي ينجمان عن *صراع انتباهي(٢)*. وهي تفترض أنَّ وجود جمهور أو فاعلين آخرين يجذب الانتباه. وبرغم ذلك، فإنه في الوقت ذاته، نجد أنَّ المرء يحتاج إلى الاهتمام لأداء المهمة. وعندما يكون تشتت الذهن بدرجة يصعب معها تجاهله، وعندما يكون الانتباه لعامل التشتيت والمهمة في نفس الوقت صعبا أو مستحيلا، يؤدِّي هذا إلى نشوب صراع انتباهي: يريد الأشخاص أن ينتبهوا إلى أمرين في نفس الوقت وتكون مواردهم المعرفية غير كافية. وبدوره، فإن هذا الصراع الانتباهي ينتج الاستثارة ويزيد من الدافع والمجهود. وكما تقول نظرية زاجونك، فإن هذا يؤدي إلى تيسير الاستجابات البسيطة والإضرار بالاستجابات المعقدة (أنظر الشكل ٤-٤).

والفارق الأساسي بين نظرية الدافع لزاجونك ونظرية صراع تشتت الانتباه هي أن تأثير وجود الآخرين يحدث فقط حينما يكون مشتتا للانتباه ويؤدي إلى صراع انتباهي (أي أنَّ مجرد الحضور ليس بكافٍ). وعلى سبيل المثال، فإنَّ حضور جمهور غير نشط ومعصوب العينين قد لا يسبب تشتيتا للانتباه بدرجة تكفي لأن ينجم عنه تيسير اجتماعي، الأمر الذي قد يفسِّر بعض النتائج التي تم التوصل إليها والسابق مناقشتها (على سبيل المثال ما توصل إليه Cottrell وآخرون، ١٩٦٨). وبرغم ذلك، فإن هذه النظرية تماثل نظرية الدافع لزاجونك Zajonc من ناحية أنها تفترض أن الصراع الانتباهي يسبب مستويات مرتفعة من الاستثارة/الدافع، وأنَّ هذا يعزِّز الاستجابة السَّائدة. ونظرية صراع تشتت الانتباه تتضمن العديد من التنبؤات التي لم تتلق دعما جيدا (انظر Baron، ١٩٨٦، لنظرة عامة). ولنتأمل فيما يلى ثلاث أنواع من الأدلة.

---

1 - Distraction Conflict Theory.

2 - Attentional Conflict.




**شكل (٤-٤)**

**نظرية صراع تشتت الانتباه (مبني على Baron, 1986).**

**وجود آخرين يشتت الانتباه**

جعل بارون، موور، وساندرز Baron, Moore, and Sanders (١٩٧٨) مشاركون يؤدُّون مهمة أزواج مرتبطة. ففي المحاولة تعليمية كان يعرض عليهم لوحات مكتوب على كلٍ منها زوج من الكلمات، وفي محاولة تالية للتذكر كانت تعرض عليهم كلمة واحدة ويُطلب منهم الكلمة الأخرى التي كانت مكتوبة معها. وكانت الكلمات إمَّا لها علاقة ببعضها (على سبيل المثال جرداء – غير مثمرة) وذلك لتسهيل المهمة، وإما أنها كانت كلمات لا تمت لبعضها بصلة (على سبيل المثال صحراء – في المقدمة) وذلك لجعل المهمة أكثر صعوبة. وكان اختبار التذكر يتم إما والمشارك وحده أو أمام جمهور. وبعد أداء المهمة، كان يتم سؤال المشاركين عن مدى تركيز انتباههم على المهمة ومقدار تركيز انتباههم على شيء آخر. إضافة إلى ذلك، طُلِبَ منهم تذكر سمات المهمة. مثل لون بعض الحروف. وقد اكتشفBaron وزملاؤه نفس تأثير التيسير الاجتماعي المعتاد: بالمقارنة بحالة أداء المرء وحده، فإن عدد الأخطاء أمام الجمهور كانت أقل في مهمة التذكر السهلة وأخطاءً أكثر قد حدثت بالنسبة للمهمة الصعبة. والأكثر من ذلك أهمية، هو أنَّ المشاركين الذين قاموا بالأداء أمام الآخرين أفادوا أن الانتباه كان أقل بالنسبة للمهمة وأكثر بالنسبة لشيء آخر، وكانوا أقل دقة في تذكر سمات المهمة (انظر أيضا Strube, Miles, & Finch, 1981).

**عوامل تشتيت الانتباه غير الاجتماعية تنتج تأثيرات التيسير والكبح**

ولعلَّه من الواضح أنَّ تشتت الانتباه ينجم عنه إضعاف في المهام الصعبة: حيث يحتاج المرء إلى انتباهه لأداء المهمة وأن عوامل تشتت الانتباه[1] يزيدون هذا الأمر صعوبة. وقد يكون الأمر أقل وضوحا أن عوامل تشتت الانتباه تتسبب في تيسير المهام السهلة. –لكن هذا تحديدا ما تنبأت به نظرية صراع تشتت الانتباه: فتشتت الانتباه (الناجم عن مصادر اجتماعية وغير اجتماعية) يزيد من الدافع والجهد، ويؤدِّي إلى تحسين الأداء بالنسبة للمهام السهلة أو التي تم تعلمها بشكل جيد. وأحد الأسباب هو التعويض الزائد: فبالنظر إلى أن الناس واعين أن عوامل تشتت الانتباه تضر بالأداء؛ لذلك يبذلون مزيدًا من الجهد ويعوضون التأثيرات السلبية بشكل زائد (Sanders, Baron, 1975).

والواقع أن عددًا من الدراسات أكدت أن عوامل تشتت الانتباه غير الاجتماعية، مثل الضوضاء العالية أو الأضواء القوية ينجم عنها تيسير اجتماعي بالنسبة للمهام السهلة وكبح اجتماعي بالنسبة للمهام الصعبة. وعلى سبيل المثال، طَلَبَ ساندرز وبارون (١٩٧٥) Sanders, and Baron منَ المشاركين إما القيام بمهمةٍ بسيطة وهي نسخ أرقام، أو بمهمة معقدة، يجب تحويل الأرقام فيها إلى أرقام أخرىً باستخدام نظام ترميز معقَّد. وأثناء أداء هذه المهمة، كان يتم تشتيت انتباه المشاركين وقد لا يتم ذلك. وعندماً تُسمع الإشارة، كان يُطلب من المشاركين الذين تعرضوا لتشتت الذهن أن يبعدوا نظرهم عن العمل وينظروا إلى حرف (x) المرسوم على الجدار. والأمر الذي لا يدعو إلى الدهشة هو أن المشاركين في المهمة الصعبة كان أداؤهم أسوأ حينما يتم تشتيتهم. وبرغم ذلك، وتمشيا مع نظرية صراع تشتت الانتباه، فإن الذين كانوا في موقف المهمة السهلة كان أداؤهم في الواقع أفضل حين تعرضوا لتشتيت الانتباه.

**دور الصراع الانتباهي**

تتنبأ نظرية صراع تشتت الانتباه بأن حضور جمهور ينتج التيسير الاجتماعي حينما يتعارض الانتباه إليه مع متطلبات المهمة. وهكذا، فإنه في حالة عدم وجود صراع انتباهي، فإنه لن يكونَ هناك تيسير اجتماعي. وقد تناول Groff, Baron, and Moore (١٩٨٣) بحثَ هذا الأمر في دراسة تتسم بالذكاء. لقد شاهد المشاركون وجها على شاشة التلفاز، وبين آوان وأخر (عند سماع صوت نغمة ما)

---

1 - Distracters.

كان عليهم تقدير ما إذا كان يبدو إيجابيا أو سلبيا. وفي ذات الوقت، طُلب منهم أن يضغطوا على زجاجة من البلاستيك اللين عند كل إشارة. والمقياس الرئيسي للتيسير الاجتماعي كان في شدة وكمون استجابة الضغط، والتي أصبحت أكثر سرعة وشدة مع زيادة الدافع.

وكانت هناك ثلاث حالات. في الحالة الأولى (الحالة الضابطة) لم يكن هناك جمهور. وفي الحالة الثانية، وضع المشاركون التقديرات في وجود شخص آخر كان يراقب ومن المفترض أنه يقيّم أداء المشاركين. وكان الشخص يجلس بطريقة تجبر المشارك على أن ينظر بعيدا عن شاشة التلفاز لكي يرى الجمهور (حالة صراع مرتفع). وفي الحالة الثالثة، كان يوجد جمهور أيضا، ولكن الوجه الذي كان على شاشة التلفاز كان وجه الشخص الذي كان يراقب. وفي حالة الصراع المنخفض هذه، كان بمقدور المشاركين مشاهدة الجمهور وتأدية المهمة في ذات الوقت – وكان بوسعهم أن ينظروا إما إلى الشخص الآخر وإما إلى التلفاز ويرون نفس الوجه – ولم يكن يُوجد أيّ صراع انتباهي. وقد أظهرت النتائج أن المشاركين ضغطوا الزجاجة في حالة الصراع العالي بشكل أقوى وأسرع مما كان عليه الحال في الحالتين الأخريين. ويلاحظ أنّه في كلٍ من حالة الصراع المنخفض وكذلك في حالة الصراع المرتفع كان هناك جمهور، ولكن حين كانت رؤية الجمهور تتعارض مع أداء المهمة (بمعنى تقدير الوجه) هنا فقد أنتجت تيسيرا اجتماعيًّا. ولكن من الجلي أن هذه النتيجة تتعارض مع فكرة Zajonc بأن مجرد الحضور يُعد كافيا لإحداث التيسير الاجتماعي، ولكنها تتسق مع نظرية صراع تشتت الانتباه.

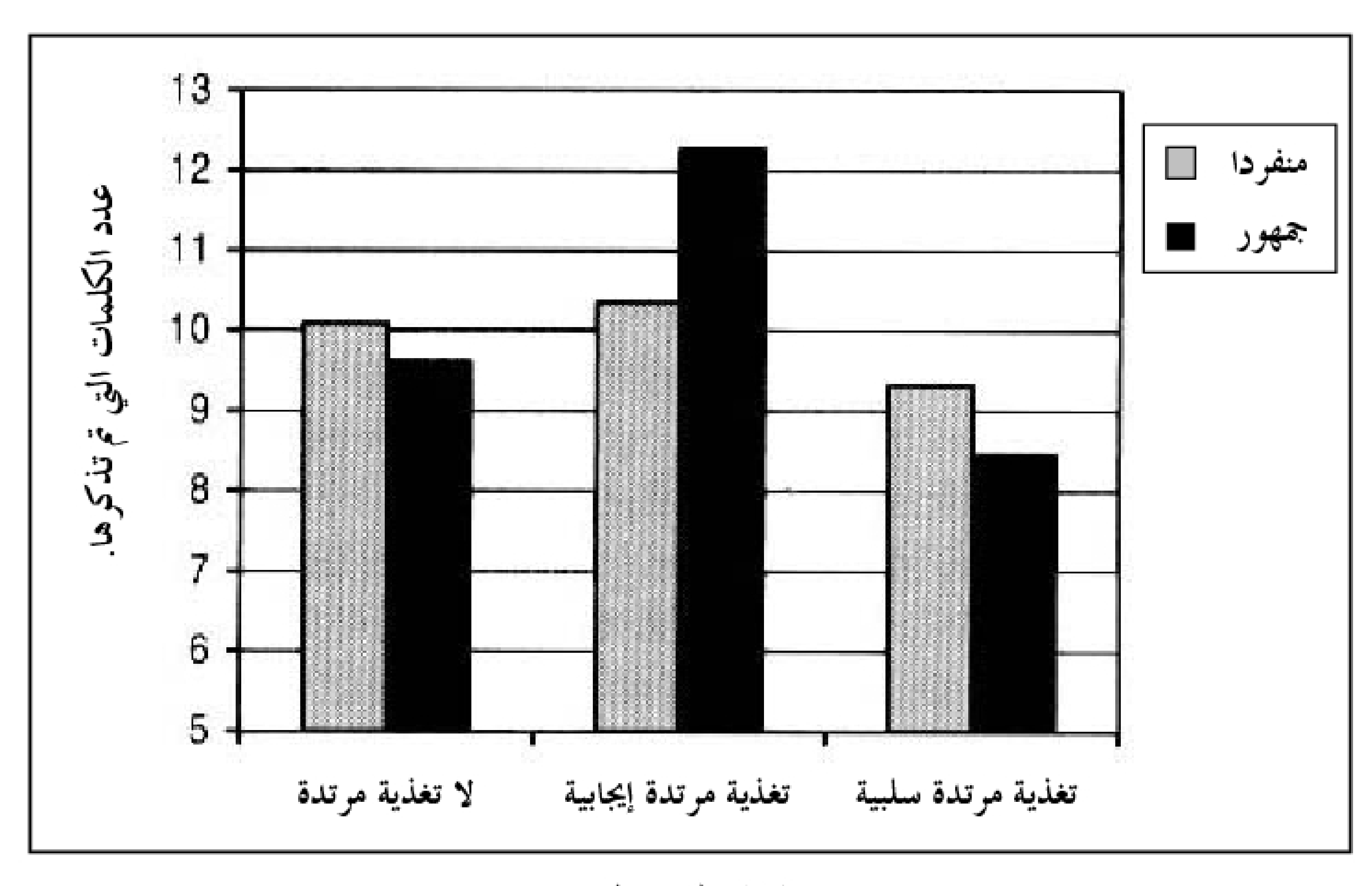
**نظرية فعالية الذات**

يبدو أن النتائج التي وصفناها في القسم السابق تُقدّم دعما جيدا لنظرية تشتت الذهن. وبرغم ذلك هناك تفسير آخر لظاهرة التيسير الاجتماعي والكبح الاجتماعي، وهي *نظرية فعالية الذات*. وهذه النظرية تُمَيِّز بين توقُّعَين مرتبطين وهما: *توقع الفعالية*، الذي يعكس اعتقاد الشخص بأنّه (أنها) قادرٌ على أداء سلوك مطلوب (كثيرا ما يشار إليه بعبارة فعالية الذات)، و*توقع النتيجة* الذي يعكس اعتقاد المرء بأن السلوك سيؤدِّي إلى نتائج معينة (إيجابيا أو سلبيا) Bandura (١٩٧٧). وتقول النظرية: إن الناس محفزون لأداء مهمة (وسيؤدونها على وجه حسن) للدرجة التي يعتقدون أنه بمقدورهم بالفعل أداء السلوك المطلوب (أي ارتفاع فعالية الذات)، وأن أداء المهمة سيؤدِّي إلى نتائج إيجابية لا سلبية (أي توقع نتيجة إيجابية).

ويُذكر أنَّ سانا (Sanna & Shotland, 1990) قد طبَّقَ هذه الأفكار على ظاهرة التيسير والكبح الاجتماعي. ويقول أنَّ وجود آخرين مرتبطٌ بنتائج إيجابية وسلبية معينة (أي توقعات النتيجة)، مثل موافقة الجمهور أو عدم موافقته. وسواء توقع المرء نتائج إيجابية (موافقة) أو نتائج سلبية (رفض) فهذا يتوقف على توقعات الفعالية. مع ارتفاع فعالية الذات، يتوقع المرء بوجه عام أن ينجح في المهمة، وبالتالى فإن حضور آخرين يؤدِّي إلى توقع نتائج إجابية (على سبيل المثال: المديح). وهذا يُحَفز الناس على أداء المهمة. ولكن، مع انخفاض فعالية الذات، يتوقع المرء بوجه عام أن يفشل، ثم إنَّ حضور آخرين سيؤدِّي إلى توقعات نتيجة سلبية، الأمر الذي يجعل الناس أقل تحفيزا لأداء المهمة، مما يؤدِّي بدوره إلى انخفاض في الأداء. وهكذا، فليس *الخوف من التقييم* في حد ذاته هو المهم (أي توقع أن يوضع في موضع تقييم)، بل إن *تقدير* هذه التقييمات المتوقعة هي التي تؤدي إلى التيسير الاجتماعي (توقعات نتيجة إيجابية) أو الكبح الاجتماعي (توقعات نتيجة سلبية).

وهناك نوعان من الأدلة يدعِّمَان نظرية فعالية الذات. أولا: تحكمت بعض الدراسات بتوقع فعالية الذات، بإعطاء المشاركين تغذية مرتدة زائفة عن أداء المهمة، وعلى سبيل المثال، في إحدى الدراسات (Sanna, Schotland ١٩٩٠)، كان على المشاركين أن يحفظوا عن ظهر قلب قائمة تضم عشرين كلمة، وطلب منهم أن يتذكروا أكبر عدد ممكن من الكلمات. كانت هناك أولا محاولة تدريبية، وبعدها تلقَّى بعض المشاركين تغذية مرتدة زائفة أنهم رسبوا (أُخبروا بأنهم سجلوا درجات أقل المتوسط)، وبعضهم تلقَّى تغذية مرتدة زائفة أنهم نجحوا (أُخبروا بأنهم سجلوا درجات أعلى من المتوسط) والآخرون لم يتلقوا أيَّة تغذية مرتدة. وبعد ذلك، طُلب منهم القيام بمهمتي تَذَكُّر إضافيتين. وأثناء التذكر، كان بعض المشاركين تحت مراقبة شخص قام بتقييمهم، في حين أنَّ آخرين كانوا يعملون وحدهم. وقد وُجِدَ أنَّ التغذية المرتدة المتعلقة بالرسوب تؤدي إلى انخفاض توقعات الفعالية، وإلى توقعات نتائج سلبية، في حين أن التغذية المرتدة المتعلقة بالنجاح تؤدِّي إلى ارتفاع توقعات الفعالية، وتوقعات نتائج إيجابية (بالمقارنة مع حالة عدم تقديم تغذية مرتدة). أما التغذية المرتدة عن الأداء فلم تؤثِّر في تذكر المشاركين الذين كانوا يعملون وحدهم. ولكن، فقد أدَّى توقُّع النجاح إلى تحسن في الأداء في حالة مراقبة الجمهور، في حين أن توقع الفشل أدَّى إلى أداء متدهور، عندما كان الجمهور يشاهدهم الشكل رقم (٤–٥). ويُلاحظ أنه لا نظرية الدافع لزاجونك Zajonc، ولا

نظرية صراع تشتيت الانتباه يمكنها أن تفسِّر هذه النتائج. وهاتان النظريتان تقولا: إنَّ الجمهور يعزز الميل إلى تقديم الاستجابة السائدة. ولكن، فقد أدَّى جميع المشاركين نفس المهمة ذاتها في تجربة Sanna, Schotland،، ولم تكن هناك أيَّة اختلافات بين الحالات في الاستجابة السائدة.




**شكل (٤-٥)**

أداء التذكر كدالة للتغذية المرتدة (الزائفة) ووجود الجمهور

(بيانات من Sanna & Shotlan, 1990)

أما الخط الثاني من الدليل فيتعلق بتأثير المهام السهلة والصعبة على توقعات النتيجة والأداء. وقد بيَّنَ سانا Sanna (١٩٩٢) أنَّ (١) المهام السهلة تؤدِّي إلى توقعات بالنجاح، في حين أنَّ المهام الصعبة قد تؤدِّي إلى توقعات بالفشل، (٢) حضور الجمهور يؤدِّي إلى توقعات نتيجة إيجابية حين يكون المرء بصدد أداء مهمة سهلة، ولكنه يؤدِّي إلى توقعات نتيجة سلبية إذا كان المرء يعمل في مهمة صعبة، (٣) ارتفاع توقعات الفعالية وتوقعات النتيجة الإيجابية ترتبط بأداء أفضل. وهكذا، فإنه – طبقا لهذه النتائج – نجد أنَّ حضور الجمهور يعزز الأداء بالنسبة للمهام السهلة؛ لأنَّ الناس في هذه المهام يعتقدون أنَّهم سينجحون، وأنه سيتم تقييمهم بشكل إيجابي، ومن ثَمَّ فإنَّهم يؤدون بشكل أفضل.

ملحوظة أخيرة عن نظرية فعالية الذات، تأمل ثانية النتائج التي توصل إليها

بلاسكوفيتش Blaschovitch وزملاؤه (١٩٩٩). فقد اكتشفوا أن وجود جمهور أدَّى إلى استجابة التحدي عندما يؤدِّي المشاركون مهمة تعلموها جيدا، ولكنه استجابة التهديد إذا كان المشاركون يؤدون مهمة جديدة. وتتطابق هذه النتائج مع نظرية فعالية الذات بشكل جيد. فالمهمة التي تم تعلمها بشكل جيد يجب أن ترتبط بتوقعات النجاح، ويجب أن يعتقد الناس أنه باستطاعتهم أداء المهمة؛ ويشعرون بالتحدي بدلا من الشعور بالتهديد. ولكن، في المهمة الجديدة يجب على المشاركين أن يتوقعوا الفشل، وأن يظهروا استجابة التهديد وليس التحدي.

**أخذ الخلاصة**

ما الذي يجب علينا أن نستخلصه من هذا كله؟ والواقع أنَّ مئات من الدراسات قد فحصت التيسير الاجتماعي والكبح الاجتماعي على مدى أكثر من مائة عام، وقد درسنا ثلاث نظريات حاولت إيجاد تفسير لها. وهناك عدم اتساق ومجادلات؛ ومازال موضوع التيسير الاجتماعي مقابل الكبح الاجتماعي لم يُحل بشكل تام. وبرغم ذلك، يمكن استخلاص بعض النتائج التي تشير إلى أن هناك نوعين مختلفين من تأثيرات التيسير الاجتماعي والكبح الاجتماعي.

أولا: كثيرا ما يرتبط حضور آخرين بتشتيت الانتباه. فعندما يشعر الناس أنهم مراقبون تجدهم يميلون بدورهم إلى مراقبة سلوك الجمهور وردود أفعالهم. إضافة ذلك قد ينتابهم القلق بالنسبة لما يفكر فيه الجمهور، وبالتالي يحاولون إعطاءهم انطباعا حسنا (على سبيل المثال، Bond 1982, Carver & Scheier, 1981). وقد يبدأون التفكير في سلوكهم الخاص (على سبيل المثال Baumeister, 1984). وهذا كله قد يشتت انتباههم عن المهمة التي يؤدونها. ويتوقف تأثير تشتيت الانتباه عن المهمة التي يؤدُّونها على خصائص المهمة. وهكذا، يتدخل تشتت الانتباه بشكل مباشر مع أداء المهمة في بعض الحالات؛ لأن المرء يحتاج إلى أن يكون منتبها تماما لأداء هذه المهام. وبرغم ذلك، فإن تشتيت الانتباه يمكن في الوقت نفسه أن يحفِّز الناسَ على بذل مزيد من الجهد لتعويض نتيجة تشتت انتباههم، وقد يقصر بعض الناس انتباههم على بعض نواحي المهمة. وعندما تكون المهمة بسيطة نسبيا، فإن الانتباه غير التام وزيادة الجهد قد يؤدِّيَان إلى أداء أفضل كثيرا عندما يكون هناك مَن يُراقب مَن يقوم بالعمل (انظر أيضا Huguet, Galvang, Monteil & Dumas,1999).

ثانيا: كثيرا ما تكون لدى الجمهور القدرة على تقييم الأداء. وهذا في حد ذاته

قد يؤدِّي إلى تشتيت الانتباه، ولكنه يعني أيضا أنَّ قيام المرء بأداء مهمته جيدا أصبح أمرا له أهميته. ومردُّ ذلك هو أن أداء المهمة سيرتبط بنتائج إيجابية وسلبية، مثل الإطراء أو الانتقاد. وهذا سيدفع الناس إلى بذل المزيد من الجهد في العمل (لكي ينالوا الثناء بدلا من تعرضهم للانتقاد) وذلك في المواقف التي يعتقدون فيها أن بوسعهم أن يؤدُّوا عملهم على أفضل وجه (أي ارتفاع فعالية الذات). وعلى الرغم من ذلك، فإن الجمهور قد يسبب استجابة التهديد وأداء متدهور في المواقف التي تكون فعالية الناس الذاتية منخفضة: "يختنقون" تحت هذه الضغوط.

**تأثيرات العمل المشترك: عمليات المقارنة اجتماعية :**

يختلف نموذج العمل المشترك عن نموذج الجمهور من ناحية واحدة مهمة: وهي أن الذين يعملون في العمل المشترك من المحتمل أن تكون لديهم معلومات عن مدى قيام الآخرين بأداء عملهم على نحو جيد. ونتيجة لذلك، بوسعهم المقارنة بين أدائهم وأداء الآخرين. والسؤال هو: كيف أنه من شأن معرفة أداء الآخرين أن يؤثر في أداء المرء ذاته؟ وهذا الموضوع محوري بالنسبة لنظرية المقارنة الاجتماعية (Festinger's، ١٩٥٤) التي سبق أن ناقشناها بإيجاز في الفصل الأول.

وتفترض نظرية المقارنة الاجتماعية أن الناس محفزون على مقارنة أدائهم بأداء الآخرين. والواقع أنه لا توجد في كثير من الأحيان معايير موضوعية للأداء، والطريقة الوحيدة لتقييم مدى أداء المرء لعمل على وجه حسن هي مقارنة المرء لعمله بعمل الآخرين. على سبيل المثال، إذا طُلب منك تشكيل أكبر عدد ممكن من الكلمات الجديدة عن طريق تصحيف كلمات أخرى[١] وذلك في غضون عشر دقائق، ولكنك لم تُكمل إلا اثنتي عشرة كلمة فقط، فهل يعني ذلك أنك قمت بعمل جيد؟ إن الطريقة الوحيدة للإجابة على هذا السؤال إنما تكون عن طريق مقارنة أدائك بأداء آخرين.

**معلومات المقارنة الاجتماعية كمشتت للانتباه**

من بين الطرق التي يمكن من خلالها أن تؤثر المقارنة الاجتماعية في الأداء استخدام معلومات المقارنة الاجتماعية (معلومات عن كيفية أداء شخص آخر) تشتت الانتباه. وبافتراض أن الناس محفزون للانخراط في مقارنات اجتماعية، فَمن ثَمَّ يتعيَّن على المرء مراقبة أداء الفاعلين المشتركين لمعرفة إلى أي حدٍّ من الجودة

---

1 - Anagrams.

يؤدون عملهم. وقد يكون هذا مصدرًا لتشتيت الانتباه، وفي هذه الحالة فإن نظرية صراع تشتيت الانتباه تتنبأ بأن هذا سيؤدِّي إلى ظاهرة التيسير الاجتماعي والكبح الاجتماعي.

ولقد طلب ساندرز Sanders وزملاؤه (١٩٧٨) من المشاركين القيام بمهمة بسيطة أو معقدة خاصة بنسخ أرقام. حيث كان المشاركون يعملون وحدهم، وفي حالة أخرى كان هناك فاعل مشتركيؤدي نفس المهمة، وفي الحالة الأخيرة كان الفاعل المشترك يؤدِّي مهمة مختلفة. وبالتأكيد، فإن المقارنة الاجتماعية ذات صلة فقط في حالة أداء نفس المهمة. وجد ساندرز وزملاؤه أن المشاركين نسخوا عددا أكبر من الأرقام، مقارنة بالحالة التي كانوا فيها منفردين، في حالة المهمة البسيطة حينما عمل الفاعل المشترك على نفس المهمة، ولكن ليس حينما عمل الفاعل المشترك على مهمة مختلفة. وفي حالة المهمة المعقدة أُرتكبت مزيد من الأخطاء عندما قام الفاعل المشترك بنفس المهمة، ولكنَّ ذلك لم يحدث عندما قام زميل بعمل مختلف. وأخيرا، لم يُوجد دليل على حدوث تشتيت للانتباه إلا عندما قام الفاعل المشترك بنفس المهمة: إذْ تَذَكَّر المشاركون معلومات أقل عن المهمة، ولكنهم كانوا دقيقين تماما في تقدير أداء الزميل. وهكذا، أشارت دراسته إلى أن معلومات المقارنة الاجتماعية قد تكون مصدرا لتشتيت الانتباه.

**معلومات المقارنة الاجتماعية والمنافسة**

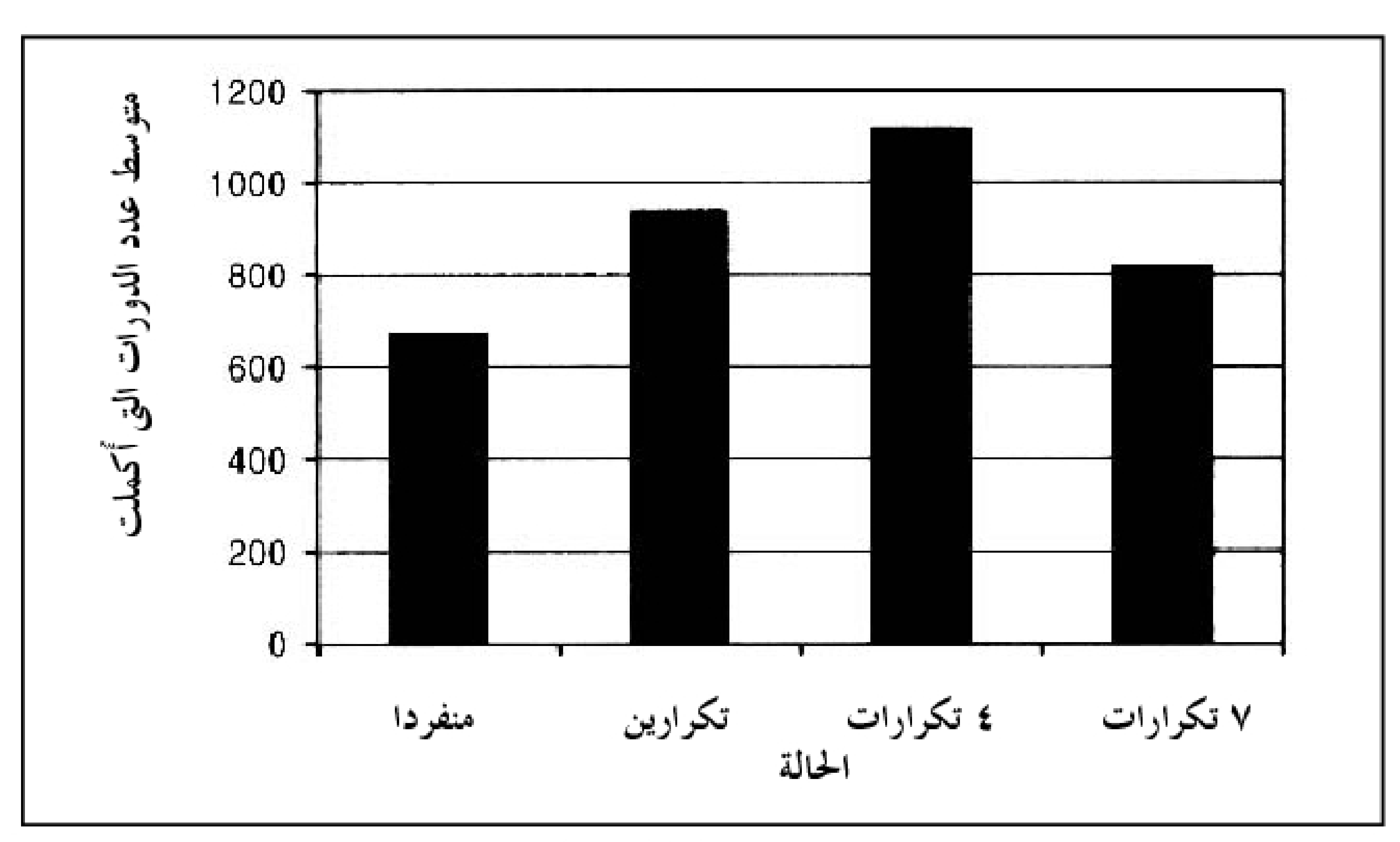
تضمنت نظرية فستينجر Festinger's (١٩٥٤) للمقارنة الاجتماعية افتراضين آخرين: الأول: هو أن الناس مُحفزون بوجه خاص على مقارنة أدائهم بأداء آخرين مماثلين لهم. وهكذا، فإن العداءة تقارن عدد دوراتها في السباق بالعدد الذي أنجزته عدَّاءة أخرى وليس بما أنجزه عدَّاء من الرجال؛ وإن عازف البيانو الهاوي سيقارن بين أدائه وأداء عازف هاوٍ آخر وليس بعازف محترف. وسبب ذلك (على الأقل جزئيا) أن المقارنة مع آخرين مماثلين توفر معلومات أكثر (على سبيل المثال، عازف البيانو المحترف ستكون أخطاؤه أقل). ثانيا: تقول النظرية إن الناس محفزون لأداء مقارنات اجتماعية لأعلى، ويقارنون أنفسهم بمَن هُم أفضل منهم ولو بدرجة بسيطة. "الفرد موجه نحو نقطة ما على متسلسلة القدرات تكون أفضل من نقطته الخاصة بدرجة طفيفة، (Festinger's، ١٩٥٤، ص ١٢٦). ولذلك، فإذا كان أحد الفاعلين المشتركين أفضل في الأداء بقليل، تجد المرء يميل إلى المنافسة مع هذا الشخص، ويحاول بجد ليؤدِّي مثله أو أفضل. ولكن، لن تحدث

هذه المنافسة عندما يكون أداء الفاعل المشترك أسوأ (أي أن المرء ليس مضطرا لبذل المزيد من الجهد ليهزم هذا الفاعل المشترك)، أو أفضل بكثير (أي أن الفاعل المشترك ليس مماثلا بالمرة، وسوف يكون من المستحيل هزيمته أو هزيمتها).

طلب سيتا Seta (١٩٨٢) من المشاركين الضغط على أربعة أزرارٍ بالتتابع من اليسار إلى اليمين بأكبر عدد ممكن لمدة ثلاثين دقيقة (وهذه حقًا مهمة مملة للغاية). وبعد سبع دورات كاملة سُمع صوت يعطي المشاركين تغذية مرتدة عن الأداء. وكان المشاركون يعملون إما وحدهم، أو يعملون في ثنائيات من العمل المشترك. وبرغم ذلك فإنَّ النغمة الخاصة بالفاعل المشترك (نغمة مختلفة) كانت تُسمع (اعتمادا على حالة معيَّنة) بعد المرة السابعة أو الرابعة أو الثانية (حالات ٧ تكرارات، ٤ تكرارات، تكرارين على التوالي). ولم يكن المشاركون يعرفون تكرار التغذية المرتدة الخاصة بالفاعل المشترك، وعلى ذلك افترضوا أنها لا بُدَّ أن تكون مطابقة لتغذيتهم المرتدة. وهكذا، كان لا بُدَّ وأن يستخلصوا من ذلك أن الزميل في العمل كان يؤدِّي أداءً مماثلا لأدائهم في حالة ٧ تكرارات (حيث كانت تكرارات التغذية المرتدة مماثلة). وكان عليهم أن يستنتجوا أن الفاعل المشترك كان أفضل منهم بدرجة بسيطة (حالة ٤ تكرارات) أو أفضل بكثير (حالة تكرارين) عندما كان يتلقى تغذية مرتدة عن الأداء أكثر. وقد تنبأ سيتا Seta بأن المشاركين لا بُدَّ وأن يتحفزوا للمنافسة مع الفاعل المشترك حين تبيَّن أنَّه أفضل قليلا (في حالة ٤ تكرارات)، ولكن بدرجة أقل عندما كان الفاعل المشترك يتفوق بدرجة عالية (حالة التكرارين).

ومن خلال الشكل رقم (٤-٦) يمكنك معرفة أن المشاركين أكملوا معظم الدورات (١١١٩ كاملة) حين اعتقدوا أن الفاعل المشترك كان أفضل بشكل طفيف (في حالة ٤ تكرارات).

وهكذا، فإن العمل المشترك قد يحفز على المنافسة والأداء الأفضل ولا سيَّما إذا كان الزميل أفضل بدرجة طفيفة (أيضا Munkes & Diehl، ٢٠٠٣). ومن الجدير بالذكر أن هذا التأثير قد لوحظ في المهام البسيطة إلى حد ما، والذي كان المحدد الأساسي فيها هو الجهد. ومن غير المحتمل أن المنافسة تؤدِّي إلى أداء أفضل في المهام التي يكون الجهد فيها أقل حسما.




شكل (٤-٦)

**ملخص الفصل**

١- الأداء في حضور آخرين يمكن أن يؤدِّي إلى تحسينات في الأداء (تيسير اجتماعي)، أو إلى تدهور في الأداء (كبح اجتماعي).

٢- تفترض نظرية الدافع لزاجونك Zajonc أنَّ وجود آخرين يسبب زيادة في التحفيز العام والاستثارة، وهما بدورهما يؤديان إلى الميل لتقديم الاستجابة السائدة. وعندما تكون الاستجابة السائدة مناسبة (على سبيل المثال، مع المهام البسيطة التي تم تعلمها على وجه حسن)، سيؤدِّي وجود آخرين إلى تحسُّن في الأداء، وعندما لا تكون مناسبة (في حالة المهام الصعبة والجديدة) سيؤدِّي وجودهم إلى تدهور في الأداء.

٣- تقول نظرية صراع تشتت الانتباه إن وجود آخرين يجذب الانتباه، وأنَّ ما ينجم عن ذلك من صراع انتباهي يزيد الدافع العام وصدور استجابة سائدة. ودعما لهذه النظرية، أُكتشف أن وجود آخرين أمرٌ يُشتِت الانتباه، وأنه يؤدِّي إلى تيسير/كبح اجتماعي في حالة وجود صراع انتباهي فقط.

٤- على أساس نظرية فعالية الذات، فإن وجود حضور آخرين مرتبط بتوقعات خاصة بالنتيجة. ومع وجود فعالية ذاتية عالية تكون توقعات النتيجة إيجابية، وهذه تؤدِّي إلى تحسينات في الأداء. ومع تدني الفعالية الذاتية، تكون توقعات النتيجة سلبية، الأمر الذي ينجم عنه توقعات سلبية للنتيجة، وهذا يؤدِّي بدوره إلى تدنٍ في الأداء. وتلقى النظرية دعمًا من بيانات تُبَيِّن أن صعوبات المهمة ترتبط بتوقعات للنتيجة (إيجابية مقابل السلبية)، وببيانات تبين أن التيسير

الاجتماعي يوجد عندما تكون الفعالية الذاتية عالية، في حين أن الكبح الاجتماعي يُوجد عندما تكون الفعالية الذاتية منخفضة.

٥- في نموذج العمل المشترك نجد أن المعلومات الخاصة بالمقارنة الاجتماعية يمكن أن تكون متوافرة. وهذه يمكن أن تكون مصدرا لتشتت الانتباه، ولكن يمكنها أيضا تعزيز المنافسة. كما أن هذا قد يؤدّي إلى أداء حَسَنٍ ولا سيَّما في الأوضاع التي يتفوق فيها المنخرطون في العمل المشترك بشكلٍ طفيف.

**تدريبات**

١- بعد قراءتك لهذا الفصل، ما رأيك في الأمثلة التي بدأنا بها هذا الفصل؟ هل من المرجح أن يضرب لاعب البيسبول الكرة وكذلك عازف البيانو في أن يرتكب أخطاء عند أداء كل منهما أمام الجماهير؟ وماذا عن العدَّاء الهاوي الذي لديه زميل يكافح هو أيضا للنجاح؟

٢- هل تعتقد وجود نوعين من التيسير الاجتماعي أم لا يوجد سوى نوع واحد فقط؟

٣- هل يمكن تفسير التيسير الاجتماعي لدى الحيوانات (مثل الحشرات، انظر الشكل رقم ٤,١) بنفس نظريات التيسير الاجتماعي الخاص بالانسان؟

٤- هل شعرت أبدا أن أداءك يتعرض للتيسير أو الكبح بسبب وجود آخرين؟ هي يمكنك أن تفسر لم حدث ذلك؟

**قراءات إضافية:**

**البحث الأصلي الذي قدَّمه Zajonc عن التيسيرات الاجتماعية.**

- Zajonc, R.B.(1965). Social facilitation, Science, 149,269-274.

**نظرية صراع تشتت الانتباه**

- Baron, R.S.(1986). Distraction-conflict theory: Progress and problems. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.19, pp.1-40).New York: Academic Press.

**نظرية فعالية الذات**

- Sanna, L.J. (1992). Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5,772-786.

**نظرية المقارنة الاجتماعية**

- Fesinger, I.A. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7.117-140.

٥

# الفصل الخامس
# الدافعية وأداء الجماعة:
# الجهد الفردي في المهام الجماعية

## الفصل الخامس
## الدافعية وأداء الجماعة:
## الجهد الفردي في المهام الجماعية

هل سبق لك أن عملت في مشروع جماعي وشعرت أنك بكل وضوح تبذل فيه جهدًا أكثر من بقية أفراد الجماعة؟ وماذا كان ردُّ فعلك إزاء هذا؟ هل بذلت جهدًا إضافيًّا لتعوض النقص في جهد الآخرين؟ أم أنَّك بدأت أيضا تُقلِّل من جهدك؟ وبديلا عن ذلك، هل حاولت – أثناء عملك في الجماعة – أن تجعل أعضاء الجماعة الآخرين يؤدُّون معظم العمل الشاق؟ إنَّ موضوع هذا الفصل هو دافعية أعضاء الجماعة، ومناقشة المواقف التي يقوم فيها أعضاء الجماعة بالعمل الشاق، أو لا يقومون.

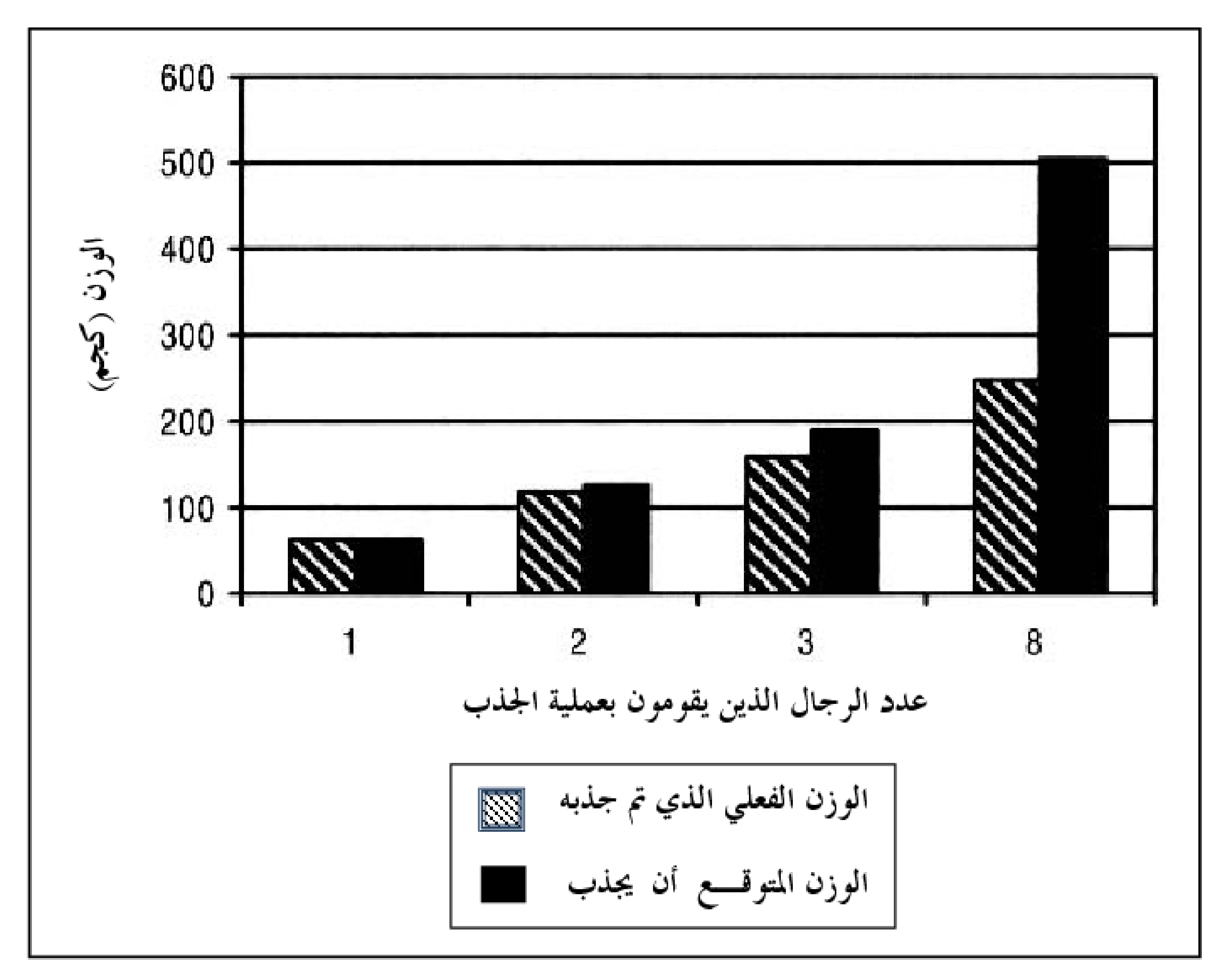
والبحث الذي يتضمنه هذا الفصل يتناول الجهد الفردي أثناء العمل في مهام جماعية. والأبحاث المذكورة في معظمها تقارن بين ما يستطيع أعضاء الجماعة من حيث المبدأ تقديمه من خلال قدراتهم الفردية (أي أداء الفرد المحتمل) وبين الأداء الفعلي لهؤلاء الأفراد حين يعملون في جماعة (انظر الفصل الثالث). ونتناول في الجزء الأول من هذا الفصل موقف يبذل فيها أعضاء الجماعة جهدًا أقل أثناء عملهم في إطار الجماعة من الجهد الذي يبذلونه عندما يعملون بمفردهم. ونحن بهذا نناقش خسائر الدافعية. أمَّا في الجزء الثاني، فسنتناول مكاسب الدافعية، كما نناقش الظروف التي يبذل أعضاء الجماعة فيها جهدًا أكبر مما يبذلونه في حالة عمل كل منهم بمفرده. كما كان الحال في الفصل الرابع، نبدأ بإحدى التجارب المبكرة في علم النفس الاجتماعي.

### خسائر التحفيز في الجماعات

#### تأثير رينجلمان

في ثمانينات القرن التاسع عشر أجرى رينجلمان Ringelmann – وكان أستاذا يعمل في فرنسا – تجارب على العلاقة بين حجم الجماعة والأداء. وقد كوَّن جماعات من أحجام مختلفة وطلَب منهم أنْ يشدوا الحبل بكلٍّ ما يستطيعون من قوة. وقد لاحظ رينجلمان Ringelmann (١٩١٣) أنَّ أداء الجماعة لم يكن ببساطة

هو إجمالي جهد أعضاء الجماعة كأفراد. وبدلا من ذلك فإنه في الوقت الذي يستطيع الفرد بمفرده أن يجذب في المتوسط ٦٣ كجم، فإننا نجد أن جماعة من اثنين لم تجذب إلا ١١٨ كجم (بدلا من ٦٣ × ٢ = ١٢٦). أضف إلى ذلك، أنَّ الفرقَ يزيد بحسب حجم الجماعة؛ ذلك لأن الجماعة المكوَّنة من ثلاثة أفراد لم تجذب إلا ١٦٠ كجم (بدلا من ٣ × ٦٣ = ١٨٩)، كما أن جماعة من ثمانية أفراد لم تجذب إلا ٢٤٨ كيلو (بالرغم من أن ٨ × ٦٣ = ٥٠٤)!! وهذه العلاقة العكسية بين حجم الجماعة وأداء الفرد تعرف باسم "تأثير رينجلمان"[1] (الشكل رقم ٥-١). وتأثير رينجلمان Ringelmann ليس - بأية حال - قاصرا على شد الحبل. بل وُجدت في مهام مثل: ضخ الهواء (Kerr, 1983)، والتصفيق والهتاف (Latane, Williams,& Harkins, 1979)، وثَني الورق (Zaccaro, 1984).




**شكل (٥-١)**

تأثير رينجلمان انخفاض الأداء كدالة لحجم الجماعة (مأخوذة من Ringelmann, 1913)

---

1 - Ringelmann effect.

ويمثل تأثير رينجلمان Ringelmann حالة لخسائر العملية: فالأداء الفعلي للجماعة أقلُّ من أدائها المحتمل (انظر الفصل الثالث). والسؤال هو: كيف يمكن تفسير هذا؟ لماذا يسحب ثمانية رجال حبلا بنصف قدرتهم؟ عندما تتذكر الفصل الثالث، لعلَّك تقول: إنَّها خسائر في الدافعية والتنسيق. وهي الحقيقة؛ إذْ يمكن تفسير هذه النتائج على أنها خسارة دافعية بالنسبة لأعضاء جماعة و/أو أنَّه لا يوجد تنسيقٍ كفايةُ بين أعضائها.

## التمييز بين خسائر التنسيق والدافعية

تَحْدثُ خسائرُ الدافعية[١] عندما يبذل أعضاء الجماعة – وهم في جماعة – جهدًا أقل من الجهد الذي يبذلونه عندما يعمل كلٌّ منهم بمفرده. أمَّا خسائر التنسيق[٢] فتحدث عندما لا تتحول مدخلات أعضاء الجماعة المختلفين إلى نتيجة للجماعة بالشكل الأمثل. وفي حالة جذب الحبل، تحدث خسارة التنسيق عندما لا يقوم أعضاء الجماعة بجذب الحبل في نفس الوقت أو في نفس الاتجاه بدقة. وكلٌّ من خسائر الدافعية وخسائر التنسيق تسهمان في تأثير رينجلمان Ringelmann.

تناول كل من إنجهام، ليفينجر، جريفز، وبيكهام Ingham, Levinger, Graves, and Peckham (١٩٧٤) لماذا يحدث تأثير رينجلمان. وكرروا نتائج رينجلمان Ringelmann (١٩١٣) الأصلية، وهي أنَّ الجماعات لا تجذب نفس الــوزن الذي يستطيعه أعضاء الجماعة جميعا، وأنَّ هذا الفرق كان يزيد مع زيادة حجم الجماعة. وأضافوا بعد ذلك حالة تجريبية أخرى. وفي تلك الحالة، التي أُطْلِقَ عليها الحالة الزَّائفة للجماعة، استخدموا في الواقع مشاركا حقيقيا واحدًا فقط في كل جماعة، واستبدلوا أعضاءها الآخرين بأشخاص متحالفين. وتظاهر هؤلاء المتحالفون بأنهم يجذبون الحبل. ولمنع المشارك الحقيقي من اكتشاف الأمر، وكان كلٌّ واحد منهم يضع عُصابة على عينيه، وكان هؤلاء الأشخاص المتحالفون يصدرون أصواتا واقعية تُشير إلى أنَّهم يبذلون جهدًا بدنيًّا. وبهذه الطريقة، استطاع إنجهام وزملاؤه .Ingham et al أن يقدِّرُوا الوزن الذي يستطيع أعضاء الجماعة شدَّه؛ إذ اعتقدوا أنَّ أعضاء الجماعة الآخرين كانوا يقومون أيضا بجذب الحبل. ولأن شخص واحد فقط كان يجذب الحبل فعليا، فلا يمكن أن تُوجد خسارة في التنسيق لأنَّ أعضاءً مختلفين لم يكونوا يجذبون الحبل

1 - Motivation loss.

2 - Coordination loss.

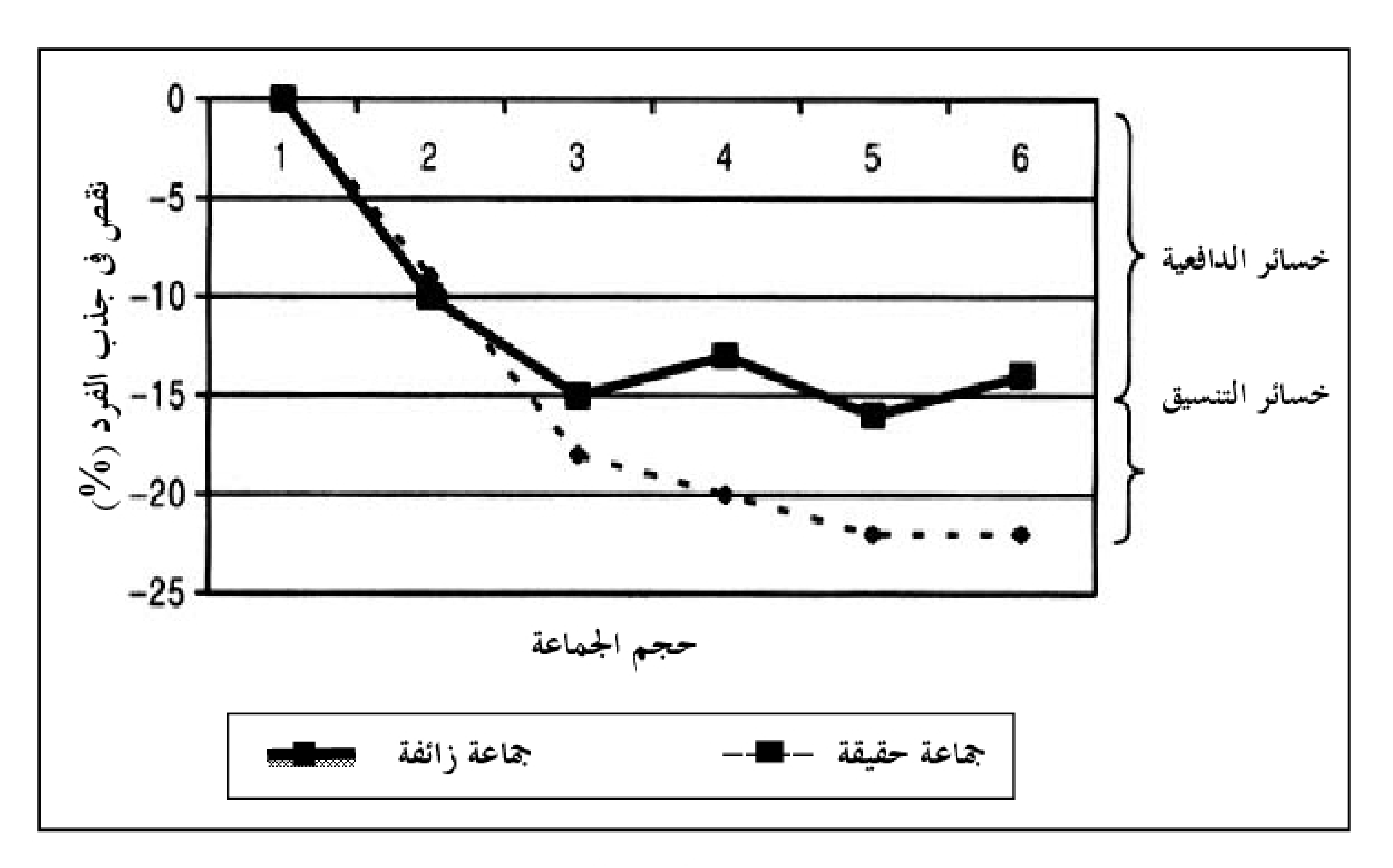
في نفس الوقت أو في اتجاهات مختلفة بشكل طفيف. وهكذا، فإنه إذا جذب عضو الجماعة وزنًا أقل من الوزن الذي يجذبه كفرد، فإنَّ هذا يُعَدُّ دَليلًا على خسارة الدافعية. وكانت تُجرى مقارنة بين الجماعات الزائفة بأداء الجماعات الحقيقية، التي كان جميع أعضائها من المشاركين الحقيقيين، وكان الجميع في الواقع يجذبون الحبل. وفي هذه الجماعات الحقيقية كان يمكن أن تُوجد خسائر في الدافعية وفي التنسيق أيضا.

وقد وضَّحت النتائج التي توصَّل إليها إنجهام Ingham وزملاؤه (١٩٧٤) في الشكل رقم (٥-٢). أولا: أنَّه كانت هناك خسارة في العملية في حالة الجماعة الزائفة. وهكذا، يبدو أن تأثير رينجلمان يرجع إلى - ولو جزئيا - إلى خسارة الدافعية. أضف إلى ذلك، أنَّ خسارة العملية كانت أكبر في حالة الجماعة الحقيقية، الأمر الذي يشير إلى أنه تُوجد أيضا في الجماعات الحقيقية خسارة في العملية، مردُّها تنسيق غير فعال (أعضاء لا يجذبون الحبل في نفس الوقت أو يجذبونه في اتجاهات مختلفة). وأخيرًا يبدو أن خسارة العملية تزداد طبقا لحجم الجماعة، ولكن بمعدل بطيء. ولا يبدو أنَّ خسائر الدافعية في الجماعة الزائفة لا تزيد بعد الجماعة التي تتكون من ثلاثة.

وقد تَحدَّث لاتانيه Latané وزملاؤه (١٩٧٩) عن تجارب مماثلة. وبدلا من شد الحبل، استخدموا الصِّياح علو التصفيق كمتغيِّر مستقل خاص بهم. وقد وُضعت جماعات من ستة أعضاء في غرفة، حيث جلسوا في حلقة على شكل نصف دائرة وَأُعطوا مكبِّرًا للصوت. ثُمَّ طُلب منهم أنْ يصيحوا أو يصفقوا بصوت عالٍ منفردين، كلّ اثنين معا في جماعة من أربعة أفراد، أو من ستة أفراد. وعلى نحوٍ ما توصل إليه إنجهام Ingham وزملاؤه (١٩٧٤)، وجدLatané وزملاؤه أنَّ تصفيق وصياح كلِّ شخصٍ بصوت عالٍ كان يتناقص بحسب حجم الجماعة بمعدل بطيء. وكان أداء الجماعاتٍ الثنائية بنسبة ٧١% من قدرتهم الفردية، والجماعات المكونة من أربعة أشخاص كان أداؤها ٥١%، والمكونة من ستة أفراد ٤٠% ويكرر هذا تأثير رينجلمان Ringelmann.

وفي تجربة ثانية، جاء المشاركون إلى المعمل في جماعات من ستة أفراد وجلسوا على شكل نصف دائرة حول الميكروفون، وطُلب منهم أنْ يصرخوا بأعلى صوت ممكن. وكان جميع المشاركون يرتدون عصائب على أعينهم وسمَّاعات على آذانهم حتى لا يرون أو يسمعون بعضهم. وعن طريق السماعات يُطلب من المشاركين أن يصيحوا بأعلى صوت ممكن في مكبر الصوت. وفي

بعض المحاولات، كان يتم إخبار المشاركين بأن يصيح كلٌ منهم بمفرده، وفي تجارب أخرى كان يتم إخبارهم بأنهم يصيحوا كجماعة. وعلى الرغم من ذلك، فإنه في بعض "محاولات الجماعة" هذه، كان المشاركون يصيحون منفردين، في الوقت الذي كانوا يعتقدون أنهم يصيحون كجماعة (حالة الجماعة الزائفة). وبالنظر إلى أنهم كانوا يصيحون كل واحد بمفرده في تلك الحالة، فأي انخفاض في علوِّ الصوت سيكون سببه خسارة في الدافعية. وعندما كانوا يصيحون معا بالفعل، يمكن أن تكون هناك خسارة في الدافعية والتنسيق. ونتائج هذه الدراسة موضحة بالشكل رقم (٥-٣).وكما ترى فالنتائج كانت مماثلة لتلك التي توصل إليها إنجهام Ingham وزملاؤه (١٩٧٤). وهكذا، كان هناك دليلٌ على خسارة الدافعية في الجماعات الزائفة. كما أنه في الجماعات الحقيقية كانت هناك بعض الخسائر في التنسيق، ولعلَّ ذلك مرده إلى أنَّ الأفراد لم يكونوا يصيحون في نفس الوقت تمامًا.

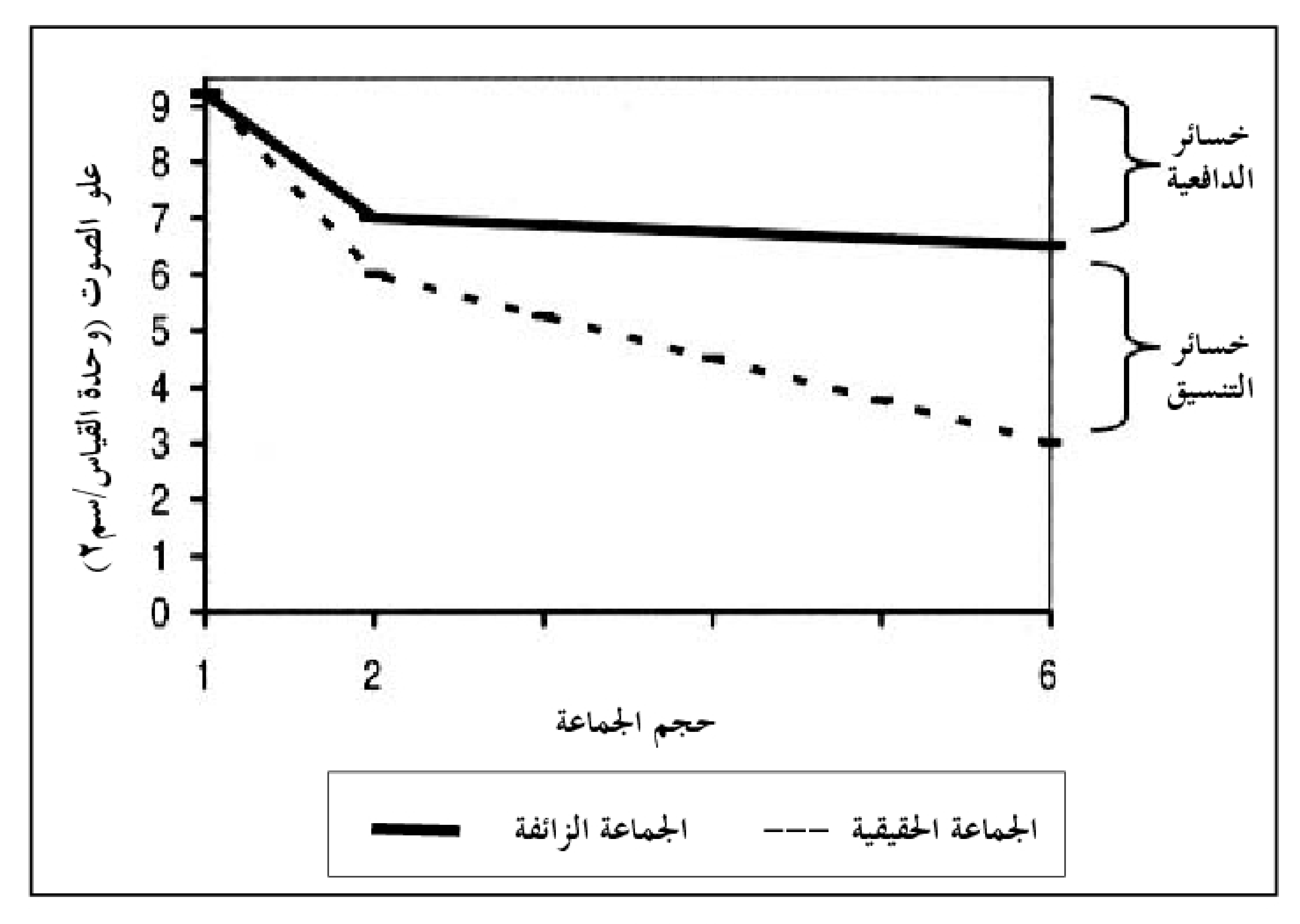



**شكل (٥-٢)**

فقد عملية الجماعة للجماعات الحقيقة والزائفة. مأخوذ من Ingham, A. G., Levinger, G. Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. Journal of Experimental Social Psychology, 10, 371-384.

**التبطل الاجتماعي والتقييم**

يعُرَّفَ التَّبطل الاجتماعي[1] بأنه تخفيضٌ في الجهد عندما يعمل المرء في جماعة بالمقارنة مع جهده عندما يعمل منفردًا. ولكن، لماذا يخفض الناس جهدهم عند العمل في جماعة؟ ومن السهل معرفة سبب حدوث خسارة في التنسيق في الدراسات التي أجراها إنجهامIngham وزملاؤه (١٩٧٤) ولاتانيه Latené وزملاؤه (١٩٧٩). وفي كلتا الحالتين، مرد خسارة التنسيق هو أن أعضاء الجماعة لم يقوموا بجذب الحبل أو الصياح في نفس الوقت تماما. وبرغم ذلك، ما هو السبب في أن أعضاء الجماعة يشدون الحبل بجهد أقل أو يصيحون بصوت أقل علوا لمجرد *اعتقادهم* أنهم كانوا يجذبون ويصيحون كجماعة؟ لقد أظهر البحث أن نقص التماثل وعدم القدرة على تقييم الإسهامات الفردية كانتا تشكلان عاملا مهمًّا وراء خسارة الدافعية هذا.




**شكل (٥-٣)**

الأداء لكل عضو في الجماعة. مأخوذ من: Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The casues and consequences of social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 822-832

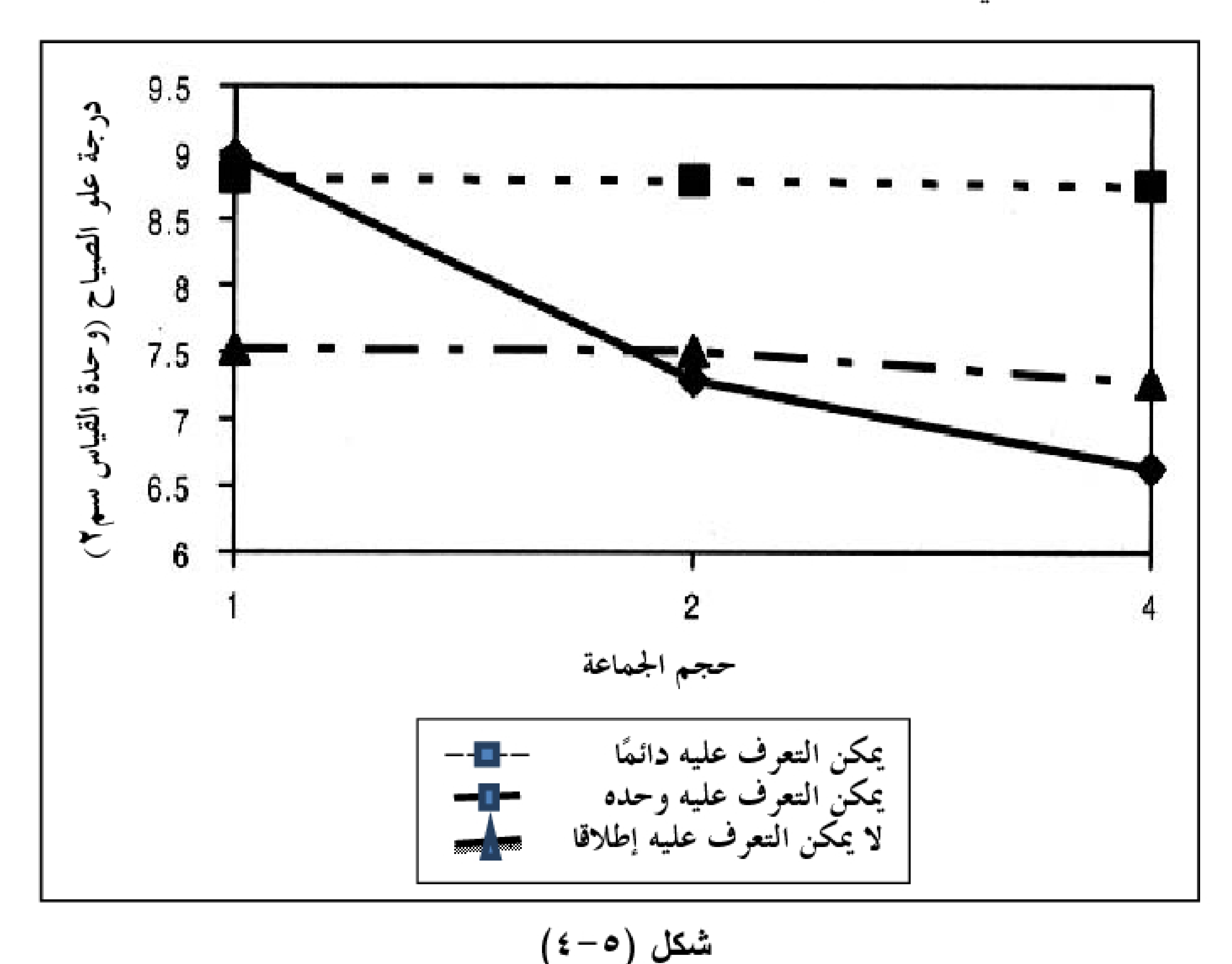
حقوق النشر للجمعية الأمريكية لعلم النفس، أعيد النشر بتصريح.

1 - Social loafing.

وفي تجربة الصياح التي أجراها لاتانيه Latané وزملاؤه (١٩٧٩) حدث التبطل الاجتماعي عندما تشاركت الجماعات في مكبر صوت واحد. وربما فشل المشاركون في العمل بكل جهد؛ لأنَّه لم يمكن التعرف على جهودهم الفردية (سواء بواسطة أعضاء الجماعة الآخرين أو مَن يُجري التجربة). ولذلك فإن الصياح بصوت عالٍ أو بصوتٍ أقل علوا لم يكن له تأثير من ناحية المكافآت أو العقوبات. وقد قام كلٌ من ويليامز، هاركينز ولاتانيه Williams, Harkins, & Latané (١٩٨١) بإجراء اختبار لمعرفة ما إذا كان يمكن عزو التبطل الاجتماعي إلى نقص في التعرف على إسهامات الأفراد، وهل يمكن القضاء عليه بإعطاء مكبر للصوت لكلٍ من المشاركين. وفي التجربة رقم (١)، وجد ويليامز Williams وزملاؤه أنَّ التبطل الاجتماعي قد تلاشى عندما أُعطِي لكلٍ من أعضاء الجماعة مكبرا للصوت، وحينما اعتقدوا أنه يمكن دائما مراقبة إسهاماتهم الفردية (بغض النظر عمَّا إذا كان الشخص يصيح لوحده أم في "جماعة زائفة").

لقد أظهرت هذه التجربة الأولى أنه يمكن القضاء على التبطل الاجتماعي بأن نجعل الإسهامات الفردية معروفة. وبعد ذلك، علل ويليامز Williams وزملاؤه (١٩٨١) إنه إذا كان الافتقاد إلى إمكانية التعرف هو السبب في التبطل الاجتماعي؛ لذلك نجد أن جعل الناس يعتقدون أن إنتاجهم لا يمكن مراقبته حتى عندما يعمل الإنسان بمفرده لا بُدَّ وأن يؤدى إلى مستوى متدن من الأداء في كل الجماعات بكافة أحجامها. وقد أجروا تجربة بثلاثة حالات مختلفة. فقد جاءت إلى المعمل جماعات من أربعة أشخاص، وأعُطوا سماعات وعصائب للعينين. في الحالة الأولى قيل لهم إن إسهاماتهم الفردية لا يمكن أن تُعرف إلا إذا صاحوا كل واحد بمفرده، ولكنها لن تُعرف إذا صرخوا كجماعة. وفي الحالة الثانية، قيل لهم إن إسهاماتهم الفردية تُعرف دائما، سواء أكان ذلك في حالة صياح كل منهم بمفرده أم إذا فعلوا ذلك جماعة. وفي الحالة الثالثة، قيل للمشاركين إن إسهاماتهم الفردية لا يمكن التعرف عليها بأيَّة حال، سواء إذا صاح كلٌّ منهم بمفرده، أو إذا صاحوا بشكل جماعي. وبعد ذلك صاح كل واحد من المشاركين بمفرده، في جماعات زائفة من اثنين، وكذلك في جماعات زائفة من أربعة أفراد. أما ضغط الصوت الناجم عن صياحهم في الأوضاع المختلفة فنجده مبينا في الشكل رقم (٥-٤). وكما هو واضح لا يحدث التبطل الاجتماعي إلا في حالة عدم إمكانية التعرف على إسهامات الفرد. وهكذا، يحدث التبطل الاجتماعي حين لا يكون الأعضاء مسئولين عن إسهاماتهم الفردية في أداء الجماعة.

قام هاركينز وجاكسون Harkins and Jackson (١٩٨٥) بتنقيح هذه النتيجة عن طريق توضيح أن عدم إمكانية التعرف ليست في حدِّ ذاتها هي التي تسبب التبطل الاجتماعي، بل إنه يحدث عندما لا يمكن *تقييم* إسهامات الفرد. وإلى جانب إمكانية التعرف، فإن التقييم يتطلب وجود بعض المعايير التي يتم بمقتضاها عمل التقييم. وقد طلب هاركينز وجاكسون Harkins and Jackson من المشاركين أن يبتكروا استعمالا لشيء شائع (على سبيل المثال: ما الذي يمكنك عمله بقالب من الطوب؟ ما الذي بوسعك عمله في مجلة ما؟). وقد جلس المشاركون معًا في جماعات من أربعة أشخاص على مائدة، وكتب كلٌّ منهم أكبر عدد من الاستخدامات التي توصل إليها.




**شكل (٥-٤)**

ضغط الصوت كدالة لحجم الجماعة وإمكانية التعرف. مأخوذ من: Wiliams, K. D., Harkins, S., & Latané, B., (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.

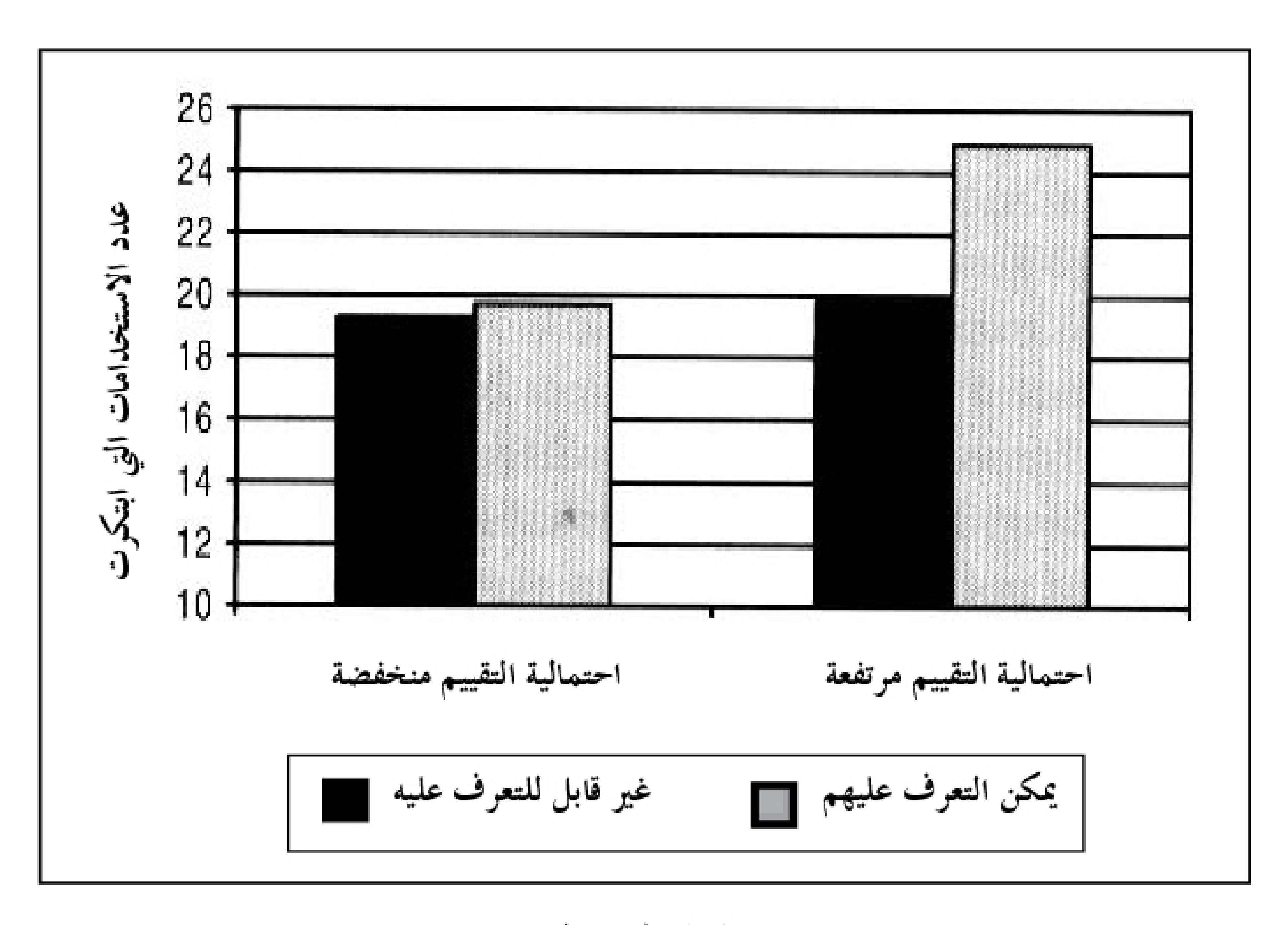


وكان لهذه التجربة أربع حالات: أولا: تم التحكم في إمكانية التعرف؛ حيث تم تجميع قوائم الاستخدامات بصورة فردية من بعض المشاركين، الأمر الذي جعل

من الممكن التعرف على هؤلاء المشاركين. ولكن مشاركين آخرين وضعوا قوائم الاستخدام الخاصة بهم في صندوق مشترك؛ ولذلك لم يمكن التعرف على الإسهامات الفردية. وهذا التحكم بإمكانية التعرف تم تقاطعه بالتحكم في إمكانية التقييم. وفي نصف الجماعات، ابتكر كل المشاركين استخدامات لنفس الشيء. وهنا تكون إمكانية التقييم عالية؛ لأنَّ المشاركين كان بوسعهم مقارنة آدائهم بأداء أعضاء الجماعة الآخرين لمعرفة ما إذا كان أداؤهم جيدا أم سيئا. وبرغم ذلك فإنه في النصف الآخر كان على كل مشارك أن يبتكر استخدامات شيء مختلف، الأمر الذي جعل إمكانية التقييم ضعيفة، فأداء الآخرين يكون أقل صلة عندما يبتكر استخدامات لأشياء مختلفة. وهكذا فإن الحالات الأربع هي: إمكانية التعرف/نفس الشيء؛ إمكانية التعرف/أشياء مختلفة؛ غير قابل للتعرف/نفس الشيء؛ غير قابل للتعرف/أشياء مختلفة؛ ومِن ثَمَّ فقد توقع هاركينز وجاكسون Harkins and Jackson أنَّ التبطل الاجتماعي سيُمنع فقط عندما يكون في الإمكان التعرف على المشاركين بشكل فردي، وعندما تكون إمكانية التقييم عالية، وليس عندما يكون من المستطاع التعرف على أداء الفرد وإمكانية التقييم تكون منخفضة.

وقد وضَّحت النتائج في الشكل رقم (٥-٥). وكما يمكنك أنْ ترى أنَّه عند ابتكار استخدامات لنفس الشيء، نجد أن هناك تأثيرا للتبطل الاجتماعي: فالمشاركون الذين أمكن التعرف عليهم بذلوا جهدا في العمل أكثر من أولئك الذين لم يمكن التعرف عليهم. وعلى الرغم من ذلك، لم يكن هذا التأثير ملحوظا للمشاركين الذين كانوا يعملون على أشياء مختلفة. وأضف إلى ذلك، أنَّ أداءهم كان منخفضا بغض النظر عن إمكانية التعرف عليهم. ويبدو أن السبب هو أن إسهاماتهم لم يكن من السهولة تقييمها. والواقع أن أداءً أسوأ مِن عُضو آخر في الجماعة لا تكون له قيمة تُذكر عند العمل في مهام مختلفة. وهكذا، فإن جميع هؤلاء المشاركين تبطلوا، لأنَّه لم يكن من السهل تقييمهم.

وعلى الرغم من ذلك، حتى عندما لا يكون من المستطاع تقييم المشاركين، فإنَّه لا يحدث دائما تبطلٌ اجتماعي. ومرد ذلك، أنَّه إلى جانب الأسباب الخارجية (على سبيل المثال، تقييم الأداء بواسطة من يُجري التجربة)، هناك أسباب *داخلية* للعمل الجاد، وعلى ذلك يمكن أن يضعف التبطل الاجتماعي أو يمنع، عندما تكون المهمة جذابة، محتوية، أو مثيرة (انظر على سبيل المثال Brickner, Harkins, Ostro, 1986; Smith, Kerr, Markus, & Stasson, 2001; Zaccaro, 1984).




**شكل (٥-٥)**

عد الاستخدامات الناتجة كدالة قابلية التعرف واحتمال التقييم.

(البيانات من Harkins & Jackson, 1985).

وثمة سبب آخر لبذل جهد في العمل (وعدم التبطل) وهو عمل تقييم لأداء الجماعة (انظر أيضا Karau, Williams, 1993; Williams & Karau, 1991). وفي الفصل الأول نُوقشت إمكانية أن يكون تماسك الجماعة مرتبطا بشكل إيجابي بالإداء؛ لأنَّ أعضاء الجماعة يكون لديهم دافع على بذل الجهد في العمل في الجماعة (Padsakoff et al., 1997). وكما ذكرنا هناك، أنَّ الجماعات تؤدِّي بشكل جيد عندما يكون التماسك عاليا وعندما يقبل أعضاء الجماعة أهداف الأداء التي وُصفت للجماعة. وفي هذه الحالة، ستُحفز الجماعة للعمل على تحقيق أهداف الجماعة؛ لأنَّ أداء الجماعة أصبح مهمًّا بالنسبة لهم (انظر أيضا Everett, Smith, & Williams, 1992).

### التبطل الاجتماعي والتيسير الاجتماعي

يُوضح الفصل الرابع أنَّ الناس في المهام البسيطة – كثيرا ما يبذلون جهدا أكثر ويؤدُّون بشكل *أفضل* في حضور آخرين (التيسير الاجتماعي) وبرغم ذلك،

نجد هنا أن الناس يعملون بجهد أقل ويؤدُّون بشكل *أسوأ* في حالة حضور آخرين، على الرغم من أن المهام التي ناقشناها كانت أيضا سهلة (على سبيل المثال، الصياح، شد الحبل) فكيف يتسنى تفسير ذلك؟

الإجابة على هذا السؤال هي احتمال التقييم (انظر على سبيل المثال Harkins, 1987; Sanna, 1992) في دراسات التبطل النمطية، فالأشخاص الذين يمكن تقييمهم (وفي معظم الدراسات يعملون في إطار عمل مشترك) يقارنون بأعضاء جماعة ممن لا يمكن تقييمهم، فالأفراد يعملون بجهد، وفي المهام البسيطة يكون أداؤهم أفضل. وفي دراسات التيسير الاجتماعي النمطية، نجد أن الأفراد الذين لا يمكن تقييمهم (أي الذين يعملون وحدهم) يُقارنون بأفراد ممكن تقييمهم (أي الذين يعملون في عمل مشترك أو في حضور آخرين) وهؤلاء المذكورون أخيرا يبذلون جهدا في العمل، ويؤدُّون بشكل أفضل في المهام البسيطة. وهكذا، قد لا يكون العمل في وجود آخرين هو المهم، بل المهم هو ما إذا كان أداء المرء يمكن تقييمه أم لا.

وبالاتساق مع هذه الفكرة، فإن سانا Sanna (١٩٩٢) اقترح إنه يمكن شرح كلٍّ من التبطل الاجتماعي والتيسير الاجتماعي بنظرية فعالية الذات [1] (انظر الفصل الرابع). وتتنبأ نظرية فعالية الذات بأن الناس يرغبون في الإقدام على العمل بجد ويؤدون على وجه حسن عندما يتوقعون نتائج مفضلة مثل الثناء. وعلى الرغم من ذلك، فإنهم "يختنقون" عندما يتوقعون نتائج غير مُرضية، مثل النقد. وتوقعات النتائج هذه تتوقف على أمرين هما: احتمال التعرض للتقييم، وفعالية الذات (أي الاعتقاد بأن المرء قادرٌ على أداء المهمة). وإذا كان يمكن تقييم المرء ولكن فعاليته الذاتية منخفضة (على سبيل المثال؛ لأنَّه فشل في الماضي، أو بسبب صعوبة المهمة) فإنَّ الأداء سيكون متدنيا(ويكون أكثر تدنيا من الموقف الذي لا يمكن تقييمه فيه). وبرغم ذلك، فإذا كان يمكن تقييم المرء وكانت كفاءته الذاتية عالية (على سبيل المثال عندما يكون المرء قد نجح في الماضي أو عندما تكون المهمة سهلة) فإنَّ الأداء سيكون عاليًا (وأعلى من الموقف الذي لا يمكن تقييم المرء فيه).

وهذا يثير السؤال عمَّا سيحدث في موقف تبطل اجتماعي تُستخدم فيه مهمة صعبة. وعلى أساس نظرية فعالية الذات، فإن الشخص الذي يمكن تقييمه قد تكون لديه توقعات النتيجة سلبية، وسوف يختنق تحت هذا الضغط. وعلى الرغم من

1 - Self-efficacy theory.

ذلك، فإنَّه لا يمكن لعضو في جماعة ما الاختباء في وسط الزحام، ومِن ثَمَّ لا يتوقع تقييمات سلبية؛ ولذا يكون أداؤه أفضل. وإذا كان هذا صحيحا، فيمكن توقع نتيجة تبطل اجتماعي عندما تكون المهام صعبة. وأعضاء الجماعة الذين لا يمكن تقييمهم (ولا تتوقع أية نتيجة) يكون أداؤهم أفضل من الأفراد الذين يمكن تقييمهم (ويتوقعون تقييمات سلبية). وقد اكتشف كلٌّ من جاكسون وويليامز Jackson, and Williams (١٩٨٥) وسانا Sanna (١٩٩٢) هذا بالضبط. وهكذا، فإنه في المهمة البسيطة نجد أنَّ المشتركين الذين يمكن تقييمهم يؤدُّون بشكل أفضل من المشاركين الذين لا يمكن تقييمهم (سواء الذين يعملون منفردين أو الذين يعملون في جماعات). وبرغم ذلك، فإننا نجد في المهمة الصعبة، أنَّ المشاركين الذين يمكن تقييمهم كان أداؤهم أسوأ من أولئك الذين لم يكن في الإمكان تقييمهم (سواء الذين يعملون منفردين أو الذين يعملون في جماعات).

**الركوب المجاني[1] وتأثير المغفل [2]**

يحدث التبطل الاجتماعي؛ لأنَّ الأداء الفردي لا يمكن تقييمه، وتحدث خسارة الدافعية في بعض الأحيان على الرغم من أنَّ الإسهامات الفردية يمكن تقييمها. وإلى جانب التبطل الاجتماعي يُميِّز الباقون في بعض الأحيان نوعية أخرى من خسارة الدافعية تُسمَّى "الركوب المجاني". وهذا يحدث عندما يعمل أعضاء الجماعة بجهد أقل؛ لأنهم يدركون أنَّ مشاركاتهم يمكن الاستغناء عنه (Kerr, Bruun, 1983; Olson, 1965). وعلى سبيل المثال المرأة التي في فريق الرجال لشد الحبل قد ترى أن إسهامها يمكن الاستغناء عنه بسبب قوة الرجال البدنية الأفضل منها بكثير. وهذا قد يدفعها إلى بذل جهد أقل؛ ذلك لأن مجهودها لن يسهم كثيرا في نجاح الجماعة على أيَّة حال. ولنأخذ وضعا آخر تقوم فيه الجماعة بحل مسألة حسابية (انظر أيضا الفصل الثامن) فإذا رأى أعضاء الجماعة أن أعضاء آخرين أفضل منهم في الحساب، قد يتولد فيهم ميل أن يتنحوا جانبا وأن يتركوا لهم حل المسألة لشعورهم أنه ليس ثمة حاجة إلى مساهمتهم ومن الطبيعي أنَّ هذا قد يؤدي إلى خسارة في العملية إذا لم يكن إسهام مَن لا يبذلون الجهد غير قابل في الواقع للاستغناء عنه.

وفكرة الركوب المجاني مرتبطة بشكل وثيق بتحليل اقتصادي لأزمات المنفعة

1 - Free-riding.

2 - Sucker effect.

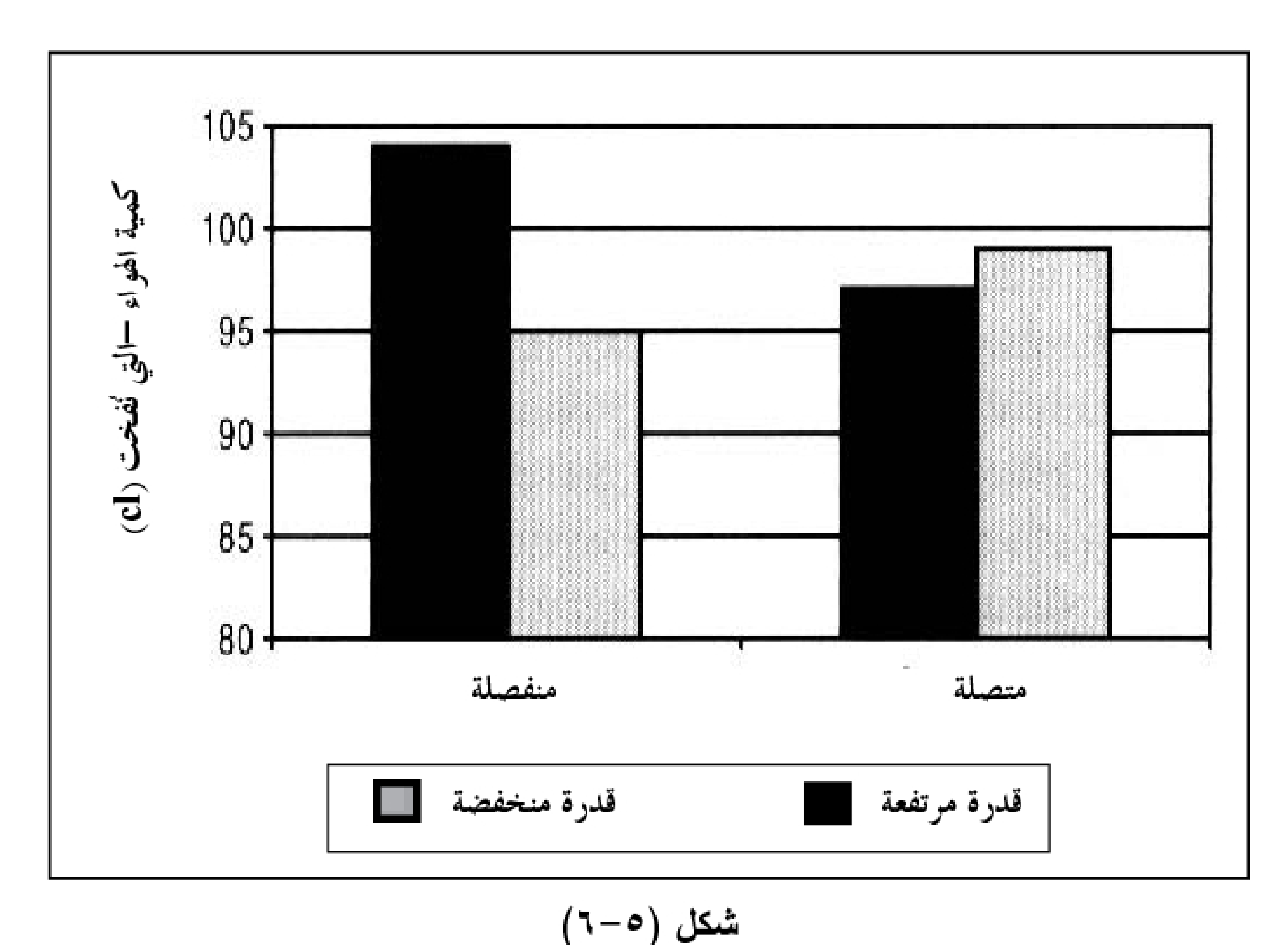
العامة[١] (Olson, 1965; Orbell & Dwaes, 1981; Stroebe & Frey, 1982). وفي أزمات المنفعة العامة يستطيع أعضاء تجمع اجتماعي (كجماعة أو مجتمع) الإسهام بموارد لإقامة مشروع للمنفعة العامة. فإذا أسهم عدد كافٍ من الناس سيتم تقديم المنفعة العامة إلى كافة أعضاء هذا التجمع، بغض النظر عما إذا كانوا قد أسهموا فيها أو لم يسهموا. وثمة نموذج في المجتمع نجده في دفع الضرائب. فإذا سدد عدد كافٍ من الناس ما عليهم من ضرائب، ستتوفر لدى الحكومة موارد كافية لتقديم منافع عامة معينة، مثل: وجود بنية تحتية كافية. وعلى الرغم من ذلك، فإن الذين يتهربون من دفع الضرائب ينتفعون من هذه البنية التحتية بنفس الدرجة التي يستفيد بها مَن يسدِّدون ما عليهم من ضرائب. وهذا يشكل معضلة؛ لأن هذا قد يؤدي بالناس إلى التهرب من سداد ما عليهم من ضرائب، ولكن إذا فعل ذلك أناس كثيرون جدا فلن يكون من الممكن تقديم هذه المنفعة العامة، الأمر الذي يضر بجميع أعضاء المجتمع. وبالمثل، نجد في كثير من الجماعات أن جميع الأعضاء يستفيدون عند نجاح الجماعة في مهمتها بغض النظر عن مدى إسهام كل عضو. أضف إلى ذلك، أنَّ أعضاء الجماعة قد يعتقدون أن إسهاماتهم (على سبيل المثال، جهدهم) لا تحتاج إليها الجماعة لكي تنجح، وأنهم سيعتمدون على مجهود الآخرين، مفترضين أنَّ الآخرين يبذلون قصارى جهدهم لضمان إكمال المهمة بنجاح. ومن الطبيعي أنه إذا تصرَّف أعضاء الجماعة بنفس هذه الطريقة، فإن الجماعة ستفشل لا محالة.

وقد طبَّقَ كير وبرون Kerr and Bruun (١٩٨٣) هذا التحليل على خسائر الدافعية في الجماعات. وقد لَاحَظَا أنَّ كلَّ بحث خاص بالتبطل الاجتماعي كان يستخدم مهامًا جمعية[٢]، للوصول إلى الحد الأقصى (Steiner, 1972; الفصل الثالث)، حيثُ طُلِبَ من الجماعات أنْ تجذب حبلًا بكل ما أُعطوا من قوة، وأن يصيحوا بأعلى صوت يستطيعون، أو ينتجوا أكثر استخدامات يستطيعون ابتكارها لأشياء معينة. وفي كافة الحالات، كان أداء الجماعة يُقدَّر على أساس إجمالي أداء الأعضاء كأفراد. وبرغم ذلك، هناك نوعيات أخرى من المهام، ومن بينها المهام المنفصلة[٣] (أداء الجماعة يعتمد على أداء أفضل عضو). والمهام المتصلة[٤] (ويعتمد أداء الجماعة على أداء أسوأ عضو). ويرى Kerr and Bruun (١٩٨٣)

1 - Common good dilemmas.
2 - Additive tasks.
3 - Disjunctive tasks.
4 - Conjunctive tasks.

أنَّ نوعية المهمة (المنفصلة مقابل المتصلة) إلى جانب القدرة المدركة (المرتفعة مقابل المنخفضة) تحدد الجهد الذي يبذله أعضاء الجماعة في مهمة ما. وحين تكون المهمة منفصلة فإن الأعضاء الذين يرون أن قدرتهم متدنية يعتقدون أنه ليس من حاجةٍ إلى إسهامهم؛ لأن أداء الجماعة لا يعتمد إلا على أداء أفضل عضو في الجماعةً. ونتيجة لذلك، تجدهم يقللون من الجهد الذي يبذلونه، وعلى العكس من ذلك، عندما تكون المهمة متصلة قد يعتقد الأعضاء ذوي القدرات العالية أنه يمكن الاستغناء عن أدائهم. وطالما أن أداءهم لم يصل إلى درجة تقل عن أداء أعضاء الجماعة الأقل قدرة، فإن الأمر لا يحتاج إلى إسهامهم لنجاح الجماعة.

وقد طَلبَ Kerr & Bruun (١٩٨٣) من المشاركين في إحدى الدراسات أن ينفخوا هواءً في قرْبة ما خلال محاولة ثلاثينية. وكان حجم الهواء المنفوخ يُعد مقياسا للجهد والأداء. وبعد محاولة تدريبية، تلقَّى المشاركون تغذية مرتدة خاطئة عن أدائهم، وقيل لهم إما أن أداءهم كان أفضل من أو أسوأ من المتوسط. وبعد ذلك، طُلب من المشاركين أن ينفخوا أكبر قدر من الهواء أثناء تجربة جماعية. ويمكن لأعضاء الجماعة أن يربحوا مكافأة قدرها عشرة دولارات إذا أدت مجموعتهم أداء يفوق جميع الجماعات التي شملتها هذه الدراسة. ولكن، بالنسبة لبعض الجماعات فإنَّ أداء أفضل عضو فقط هو الذي يتم حسابه (مهمة منفصلة) في حين أنه بالنسبة للجماعات الأخرى فإنَّ أداء أسوأ عضو فقط هو الذي يُحسب (مهمة متصلة). والنتائج نجدها موضحة في شكل رقم (٥-٦). أمَّا المشاركون الذين كانوا يعتقدون أنهم غير قادرين فقد خفضوا من جهدهم بالنسبة للمهام المنفصلة، والمشاركون الذين كانوا يعتقدون أنهم قادرون نسبيا خفضوا جهدهم من أجل مهمة متصلة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج حدثت على الرغم من أن جميع المساهمات كان يمكن التعرف عليها. وهكذا، لم يكن التأثير كبيرا إلى درجة أن الأشخاص "اختبأوا في الجمهور" (كما هو الحال بالنسبة لافتقاد القدرة على التعرف)؛ حدث ذلك لأنهم كانوا يرون أنه ممكن الاستغناء عن جهدهم.




**شكل (٥-٦)**

حجم الهواء المنفوخ للأعضاء ذوي القدرات المختلفة وفي الأنواع المختلفة للمهمة (مأخوذ من Kerr & Bruun, 1983).

وهذا قد يكون مسئولا - ولو بشكل جزئي - عن تأثير رينجلمان Ringelmann. وفي الجماعات الأكبر حجما، من المرجَّح أن يرى الأعضاء الاستغناء عن إسهامهم. وعلى سبيل المثال، كلما كانت الجماعة أكبر حجما زادت فرصة أن يكون عضو آخر في الجماعة الأفضل في المهمة (مقابل الأسوأ). الأمر الذي يؤدي إلى عدم قيامهم بجهد في المهام المنفصلة (مقابل المهام المتصلة). والواقع أن كير وبرون Kerr & Brunn (1983) اكتشفا أنَّ أعضاء الجماعة يعملون بجهد في الجماعة المكوَّنة من أربعة أفراد أقل من الجماعة المكوَّنة من فردين، حتى عندما يكون من الممكن التعرف تماما على الإسهامات.

ولنفترض الآن أنَّ عضوًا في الجماعة ركب على جهد الآخرين. فماذا - بحسب رأيك - سيكون رد فعل أعضاء الجماعة الآخرين؟ بالتأكيد أنَّ معظم الناس لن يحبُّوا هذا كثيرا؛ ذلك لأن الركوب المجاني ينتهك معايير مهمة، مثل معيار المساواة (كل واحد عليه أن يبذل قدرا مماثلا من الجهد). وانتهاك المعايير قد يؤدي إلى الغضب، وإلى سلوك انتقامي لمعاقبة من تخاذل (على سبيل المثال

(Stouten, De Cremer & Van Dijk, 2005). ولكن، ما نوعية تأثيرات المتخاذل عن بذل الجهد على مقدار الجهد الذي يبذله أعضاء الجماعة الآخرين في المهمة؟ هل سيبذلون جهدا أكبر في العمل أو جهدا أقل؟ وطبقا لما يقوله أوربل وداوس Orbell and Dawes (1981)، فإنَّ هؤلاء الأعضاء الآخرين سوف يشعرون بأن هذا المتخاذل يستغلهم، وهو في وضع يطلقون عليه "دور المغفل"[1]. ويرى كير Kerr (1983) أن الأشخاص يجدون أن دور المغفل أمر ممقوت؛ لأنهم يكرهون أن يستغلهم أحد. ولذلك فإن الأشخاص يقللون جهدهم لدى ملاحظتهم بأن آخرين يتخاذلون في بذل الجهد. وهكذا، تراهم على استعداد لقبول احتمال حدوث نتائج سلبية (أداء سيء للجماعة)؛ لمنع دفعهم إلى دور المغفل. وهذا ما أطلق عليه كير Kerr "تأثير المغفل": أي تقليل الجهد لمنع استغلالهم من قبل زملاء في الجماعة يتخاذلون في بذل الجهد.

وقال كير Kerr (1983) أن تأثير المغفل لا يحدث إلا إذا أخفق عضو في آخر في الجماعة في المساهمة بقدر كاف على الرغم من أنه (أنها) *قادر* على المساهمة. وعندما يفشل عضو الجماعة في الإسهام بقدر كاف لافتقاره إلى القدرة فلن يحدث تأثير المغفل. في هذه الحالة الأخيرة، نجد أنَّ عضو الجماعة ليس من الركاب المجانيين، بل بكل بساطة لا يمتلك القدرة. ولذلك أجرى كير Kerr تجربة قام فيها بالتحكم فيما إذا كان أحد أعضاء الجماعة يسهم بشكل كاف أم لا، وما إذا كان عضو الجماعة هذا لديه القدرة للاسهام أم لا (بسبب قدراته الشخصية). ومن المفترض في المشاركين أن يعملوا في جماعات من اثنين (في الواقع أن المشاركين كانوا يعملون كل على حدة)؛ وتلقوا معلومات زائفة عن قدرات زملائهم (إن كان قادرا أم لا) وعن أداء شركائهم في المهمة (ما إذا كان قد نجح أم فشل في معظم المحاولات). واكتشف كير Kerr أن المشاركين لم يخفضوا من جهودهم إلا عندما يكون الشريك قادرًا ولكن فشل في العمل بالجهد الكافي. ولكن عندما كان الشريك يفشل بسبب عدم قدرته، لم يكن المشاركون يخفضون من جهودهم. خلاصة القول، أنّ كير Kerr قد وجد دليلا على تأثير المغفل.

### مكاسب الدافعية في الجماعات

قدَّمَ القسمُ السابق وجهة نظر متشائمة عن دافعية أعضاء الجماعة. فالناس يتبطلون، ويتخاذلون عن بذل الجهد، أو يتجنب كونه مغفلا، وعلى أية حال، فإنهم

---

1 - Sucker role.

لا يعملون بجهد في الجماعة. وعلى الرغم من ذلك، ليس هذا كل ما في الأمر. ولنأخذ على سبيل المثال، بعض الفرق العسكرية التي يكون الأعضاء فيها على استعداد لأنْ يموت كلٌّ منهم فداءً للآخر. ومِن الجلي، أنهم ليسوا "مختبئين في الزحام"، أو راكبين على جهد الآخرين. ولهذا، هل من الممكن أن تُوجد أوضاع يبذل فيها الناس جهدا أكثر من المعتاد؛ وذلك لأنَّهم يعملون في جماعة، وما هي هذه المواقف؟

الواقع أنَّ البحث قد أظهر نوعين من مكاسب الدافعية، يمكن أن يُوجدا في كل جماعة، وهما "التعويض الاجتماعي"(١)، و"تأثير كوهلر"(٢). ويحدث *التعويض الاجتماعي* حين يبذل الناس جهدا في العمل في مهمة عندما يتوقعون أنَّ أعضاء آخرين في الجماعة سيكون أداؤهم سيئًا (Williams & Karau, 1991). وأعضاء الجماعة هؤلاء، ببذلهم جهدا أكبر في العمل يحاولون تعويض نقص القدرة أو الدافعية لدى آخرين، وهم بهذا يضمنون أداءً كافيا أو عاليا للجماعة. وعلى صعيد آخر، يحدث *تأثير كوهلر* حين يبذل أعضاء الجماعة جهدا أكبر لخشيتهم من أنهم لو لم يفعلوا ذلك ستفشل الجماعة بسببهم (Köhler, 1926). وفي هذه الحالة، فإنَّ الأشخاص من أصحاب القدرة المنخفضة بوجه خاص يبذلون جهدًا أكبر.

**التعويض الاجتماعي**

يصف ويليامز وكارو Williams & Karau (1991) الموقف التالي. كجزء من إحدى المواد الدراسية كان على الطلبة أن يعملوا في جماعات. وإذْ بطالبة قد أدت بشكل رائع من قبل، تتقدم إلى المُعلِّم بعد نهاية المحاضرة وهي تحاول حبس دموعها، وتقول إنها تعلم أن الأمر سينتهي بها إلى القيام بالعمل كله من أجل الآخرين في مجموعتها. وكانت تخشى أن يتبطل الآخرون، وأن الطريقة الوحيدة لإمكانية حصولها على درجة عالية هي أن تعوض نقص الدافعية والقدرة لدى الآخرين. الأمر الذي يعني أنَّ عليها مضاعفة جهودها للمشاركة في درجة الامتياز.

وقد يبدو هذا مألوفًا لدى بعض الطلبة. ولكن هل هذا صحيح؟ وهل يبذل أعضاء الجماعة في بعض الأحيان جهدًا أكثر لتعويض ما لم يبذله الآخرون من الجهد المطلوب منهم؟ يقول ويليامز وكارو Williams & Karau (1991) إن هذا يحدث بالفعل، وذلك في الظروف التالية. أولا، حينما يتوقع أعضاء

---

1 - Social compensation.

2 - Köhler effect.

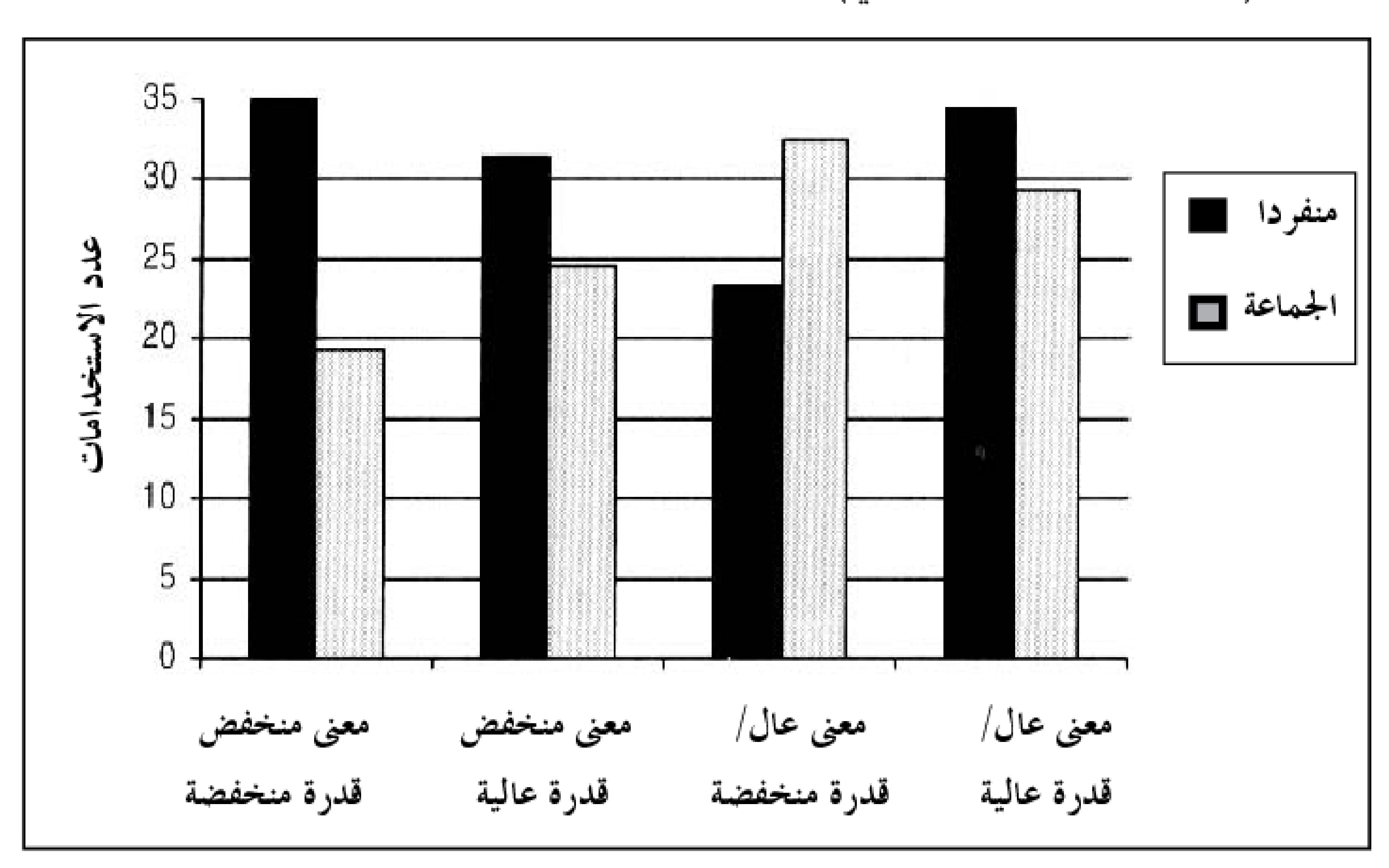
الجماعة أن الآخرين سيؤدُّون بشكل غير كاف لنجاح الجماعة. ثانيا، يجب أن يشعر أعضاء الجماعة هؤلاء أن الأداء بشكلٍ جيد أمر مهم للغاية. وعند توفر هذه الظروف، قد يبذل أعضاء الجماعة جهدًا في الجماعات أكثر مما يبذلونه عند عملهم. كلٌ بمفرده.

أجرى ويليامز وكارو Williams & Karau (1991) تجربة نوعا فيها من قدرات العاملين معًا (المرتفعة مقابل المنخفضة) وظروف العمل (العمل الفردي مقابل العمل في جماعة من اثنين) وجدوى المهمة (مرتفعة مقابل منخفضة). وكان ما توقعوه هو، أولا: أنَّ الأشخاص يتبطلون (أو يتخاذلون) عندما لا يكون للمهمة معنى، أو عندما يكون للمهمة معنى وزميل العمل له قدرة عالية. وعلى الرغم من ذلك، فقد تنبأوا بأنه في أحد الحالات سيبذل الأشخاص جهدًا في الجماعة أكثر مما يبذلونه حين يعملون منفردين: حينما يكون للمهمة معنى وتكون قدرة زميل العمل منخفضة، حينها سيعوض أعضاء الجماعة – في ظلِّ هذه الظروف – نقصَ قدرة زميلهم عن العمل عن طريق بذل جهد أكبر.

ومن المفترض أن المشاركين يعملون من خلال جماعات تتكون كلٌّ منها من شخصين (في الواقع أن أحد هذين الاثنين كان متحالفا أما الآخر فكان مشاركا حقيقيا) وكان عليهما أن يبتكرا أكبر عدد من الاستخدامات لشيء مشترك. وبالنسبة لأدائهما، فإما أنه كان يُراقب بشكل فردي (حالة العمل الفردي) وإما أن أفكار أعضاء الجماعة الثنائية كانت تُوضع في صندوق واحد، وكان يراقب أداء الجماعة فقط (حالة الجماعة). وإضافة إلى ذلك، كان يعطى للمهمة معنى، وذلك بالقول أن الأداء في هذه المهمة متعلق بالذكاء، أو دون معنى بالقول إنها مجرد تجربة لا أهمية لها. وأخيرا، قالت المتحالفة لبعض المشاركين الحقيقيين إنها جيدة جدا في هذه المهمة (قدرة عالية لزميل العمل) وقالت لآخرين إنها لا تجيدها (قدرة منخفضة لزميل العمل). وقد توضّح عدد الاستخدامات التي ابتكرت في كل من هذه الحالات في الشكل رقم (٥–٧). والواقع، أنه في جميع الحالات كان هناك تأثير للتبطل الاجتماعي (أداء العاملين فرديا كان أفضل من أدائهم في إطار الجماعة) ما عدا في حالة المعنى العالي، وقدرة زميل العمل المنخفضة. وفي هذه الحالة كان أعضاء الجماعة يبذلون في الواقع جهدًا أكبر من الجهد الذي يبذلونه في حالة العمل الفردي.

وبالتالي كان هناك تأثير التعويض الاجتماعي، وكان الناس يبذلون جهدا أكبر عندما تكون للمهمة معنى أو أن تكون لها أهمية عندهم وعندما يتوقعون أن زملاءهم في العمل لن يتمكنوا من الأداء بشكل جيد (سواء بسبب الدافعية أو

القدرة، انظر أيضا Karau & Williams, 1997; Todd, Seok, Kerr & Messe, 2006). وعلى الرغم من ذلك، يجب ملاحظة أنه تُوجد بعض الحدود لهذا التأثير. على سبيل المثال، فإنَّ هذا لا يحدث في الجماعات الأكبر حجما؛ لأنه في هذه الحالة من الصعب التعويض بالنسبة لأعضاء الجماعة الآخرين الكثيرين. أضف إلى ذلك، أنَّه بَعْد مرور بعض الوقت قد يرفض الشخص أن يعوض عن جهد آخرين، ويتوقع ويليامز وكارو Williams & Karau (1991) أن هذا التأثير سيختفي بعد مرور بعض الوقت (لأنَّ الأشخاص يرفضون القيام بدور المغفل إلى الأبد). وأخيرًا، فإنَّ الأشخاص الذين يعوضون نقص جهود آخرين قد يتركون الجماعة وينضمون إلى جماعة أخرى يكون أعضائها أكثر قدرة على ورغبة في الأداء (انظر أيضا الفصل الثاني).




**شكل (٥-٧)**

عدد الاستخدامات الناتجة في الحالات المختلفة

(البيانات مأخوذة من Williams & Karau, 1991).

**تأثير كوهلر:**

كان هناك دليل على مكاسب الدافعية في الجماعات؛ وهو قديم جدا، ولكنه تعرَّض للتجاهل منذ فترة طويلة (Witte, 1989). جعل كوهلر Köhler (1925, 1927) المشاركين يرفعوا أثقالا بأكبر عدد من التكرارات الممكنة لهم سواء أكان كلٌّ منهم منفردا (باستخدام ثقل وزنه ٤١ كجم) أو في جماعة ثنائية (باستخدام ثقل

وزنه ٨٢ كجم). وكان ينوع بشكل منتظم مِن قدرة كلٍّ من عضوي الجماعة الثنائية، ويدرس المواقف التي تكون فيها قدرتهما (كما قيست من المحاولات التي اشترك فيها كل من المشاركين وحده) متماثلة تماما أو غير متماثلة بشكل معتدل أو غير متماثلة بدرجة عالية. ثُمَّ يَنْظر كم مرة استطاعت الجماعة الثنائية رفع الثقل بمقارنة ذلك كما يمكن توقعه على أساس متوسط قدرة عضوي الجماعة الثنائية. ويبين الشكل رقم (٥-٨) نتائج هذه التجربة. وفي هذا الشكل تم توقُّع أداء ١٠٠ على أساس متوسط أداء عضوي الجماعة الثنائية عندما رفعا الثقل بشكل منفرد، ومِن ثَمَّ كان الأداء الذي يسجل أكثر من ١٠٠ يشير إلى مكاسب العملية. وكما يمكننا أن نرى، فإن الجماعات الثنائية التي قدرات عضويتها متماثلة، أو مختلفة جدا لا تظهر مكاسب للعملية. وعلى الرغم من ذلك، فإن الجماعات الثنائية (قد تكون قدرات عضويتها متماثلة أو غير متماثلة للغاية) لا تظهر أرباحا للعملية. ورغم ذلك فإن الجماعات الثنائية التي تكون قدرات عضويها مختلفة بدرجة متوسطة تظهر في الواقع مكاسب للعملية يقدَّر بنحو ١٥%. في حين أن خسارة العملية في هذا الموقف ربما كان مردُّها خسارة الدافعية وخسارة التنسيق (بمعنى أن أعضاء الجماعات الثنائية لا يرفعون الثقل في نفس الوقت بالضبط)، أما مكاسب العملية فيبدو أن سببها الوحيد هو مكاسب الدافعية.




**شكل ٥-٨**

الأداء الثنائي في مهمة رفع الأثقال كدالة للتساوي في القدرات (بناء على Köhler, 1926، البيانات مأخوذة من Witte, 1989).

ولكن هيرتل، كير وميسيه Hertel, Kerr, and Messé (2000) قالوا أن كوهلر Köhler استخدم في الواقع مقارنة خاطئة. فقد قارن كوهلر Köhler (1926) أداء الجماعات الثنائية بمتوسط أداء عضوي الجماعة في حالة عمل كل منهما بمفرده. وهذه المقارنة تكون مناسبة في حالة *المهام الجمعية* التي يعتمد فيها أداء الجماعة على إجمالي (أو متوسط) الأداء الفردي (الفصل الثالث). وبرغم ذلك، فرفع الثقل معا في تجربة كوهلر Köhler يُعد مهمة متصلة يُحدّد فيها أداء أسوأ عضو في الجماعة أداء الجماعة ذاتها: وإذا لم يعد عضو الجماعة الثنائية الضعيف قادرا على أن يرفع الثقل، فإن العضو الأكثر قوة لن يستطيع رفعه بمفرده (في حالة ثقل قدره ٨٢ كجم). ويعني ذلك أنه يجب مقارنة أداء الجماعة الثنائية بأداء العضو الضعيف. وإذا تمَّت هذه المقارنة، فإن مكاسب الدافعية التي اكتشفها كوهلر Köhler ستكون أكبر. أضف إلى ذلك، أنَّه عند النظر إلى المهمة على أنها مهمة متصلة، فإن الأداء الأعلى للجماعة الثنائية لا بُدَّ وأن يكون مرده إلى عضو الجماعة الثنائية الأضعف الذي يعمل في جماعة ثنائية بجهد أكبر مما يبذله إذا عمل بمفرده؛ لأنَّ ذلك الشخص يُعد حاسما بالنسبة لأداء الجماعة.

والسؤال الآن هو لماذا يقوم عضو أقل قدرة بالعمل بجهدٍ في الجماعة أكثر مما يبذله إذا عمل بمفرده؟ قد يكون هناك سببان لذلك (انظر أيضا Hertel وآخرين، ٢٠٠٠). الأول: أنَّ الوضع في العمل المشترك مثل الذي تحدث عنه كوهلر Köhler قد يؤدِّي إلى مقارنات اجتماعية إلى أعلى، ومنافسة بين المشاركين. وفي هذه الحالة، ستكون النتائج متسقة مع تلك المذكورة في الفصل الرابع: حينما يدرك الناس أن أداءهم أقل بشكل طفيف من شخص آخر، سيكون لديهم ميلٌ لمباراة أداء هذا الآخر (انظر أيضا Seta, 1982). وهذا قد يفسر لنا تأثير كوهلر Köhler؛ لأنَّ عضو الجماعة الأضعف سيعمل بجهد أكبر ليتنافس مع العضو الأقوى. وبرغم ذلك، هناك احتمال آخر، وهو أن الناس لا يحبون فكرة أن جماعتهم ستؤدِّي بشكل ضعيف بسببهم. والواقع أن كون المرء العضو الأضعف في وضع متصل يشير إلى أن مساهمته لا يمكن الاستغناء عنها. وفي هذه الحالة سيكون تأثير كوهلر Köhler نوعا ما عكس تأثير الركوب المجاني. وتأثير المقارنة الاجتماعية مبني على دوافع فردية (كفرد يكون أفضل أو ليس أسوأ من الآخر)، في حين أن تأثير عدم إمكان الاستغناء يقوم على أساس أهداف اجتماعية (وهي عدم السماح بفشل الجماعة).

وقد أكَّد هرتل Hertel وزملاؤه (٢٠٠٠) أنَّه إذا كانت المنافسة هي أساس تأثير كوهلر Köhler، فإنها ستُوجد كذلك في وضع العمل المشترك حيث تكون المهمة جمعية؛ لأنَّ المقارنات الاجتماعية ستؤدِّي إلى المنافسة طالما كان بمقدور الناس أن يقارنوا مباشرة بين أدائهم وأداء الآخرين. وعلى الرغم من ذلك، فإذا كانت عدم القابلية للاستغناء هي أساس هذا التأثير، فإنها لا تحدث إلا عندما تكون المهمة متصلة؛ لأنه في هذا الوضع فقط تكون إسهامات العضو الأضعف في وضع لا يمكن الاستغناء عنها حقا. وقد أجرى هرتل Hertel وزملاؤه (٢٠٠٠) تجربة؛ كان على المشاركات فيها من الإناث أن تمسكن بقضيب الوزن الثقيل بحيث تكون أذرعهن مفرودة بشكل مستقيم، وتم قياس المدة التي استطاعت فيها المشاركات القيام بذلك وقد أدَّى الناس هذه المهمة سواء بشكل منفرد (بقضيب وزنه ٠,٦٩ كجم) وفي جماعات ثنائية وفي إطار مهمة جمعية أو متصلة. وفي حالة المهمة الجمعية، يكون على عضوي الجماعة الثنائية أن يحمل كلٌّ منهما قضيبًا وزنه ٠,٦٩ كجم؛ وكان أداء الجماعة الثنائية يُحدَّد على أساس المجموع الكلي لأداء الأعضاء (جمع عدد الثواني التي يتمكن فيها عضوا الجماعة الثنائية من الإمساك بالقضيب). وفي حالة المهمة المتصلة، يمسك عضوا الجماعة الثنائية معًا قضيبا وزنه ١,٣٨ كجم. وقد اكتشف هرتل Hertel وزملاؤه مكاسب الدافعية في حالة المهمة المتصلة فقط، وهذا ما يؤيد تفسير عدم إمكانية الاستغناء. وفضلا عن ذلك، فقد فشلوا في الحصول على تأثير لعدم التماثل في القدرة: تأثير مكاسب الدافعية لا يعتمد على القدرة النسبية لأعضاء الجماعة الثنائية كما اكتشف كوهلر Köhler (١٩٢٦). ثُمَّ إنَّ ميسيه، هرتل، كير، لونت وبارك(Messé, Hertel, Kerr, Lount, and Park, (2002 كرَّروا تأثير كوهلر Köhler الأصلي لعدم التماثل في القدرة، ولكن فقط في الحالات التي تجعل فيها هذه الاختلافات واضحة جدا مع تغذية مرتدة عن الأداء الخاص بقدرات كل من أعضاء الجماعات الثنائية.

وفي مراجعة كمية اكتشف فيبر وهرتل Weber and Hertel (2007) أن كلا من عمليات المقارنة الاجتماعية، وعدم إمكانية الاستغناء تسهم في تأثير كوهلر Köhler. ,ولكن كان تأثير المقارنة الاجتماعية موجودا لدى الذكور بشكل خاص، في حين أن تأثير عدم إمكانية الاستغناء كان واضحا على وجه الخصوص لدى الإناث. وكما أن الدراسة السابق مناقشتها (,Hertel وزملاؤه، ٢٠٠٠) أُجريت

للإناث فقط، فلعل هذا هو السبب في أنهم لم يجدوا مكاسب الدافعية في حالة المهمة الجمعية. وقد قال فيبر وهرتل Weber, and Hertel إنَّ هذا الفارق النوعي قد يكون سببه أنَّ الإناث بوجه عام أكثر اهتماما بالخير الجماعي (دوافع اجتماعية)، في حين أن الذكور أكثر اهتماما بالمنافسة والمكانة (دوافع فردية؛ انظر أيضا Kerr وآخرين ٢٠٠٧; Nijstad, Van Vianen, Stroebe, & Lodewijkx, 2004).

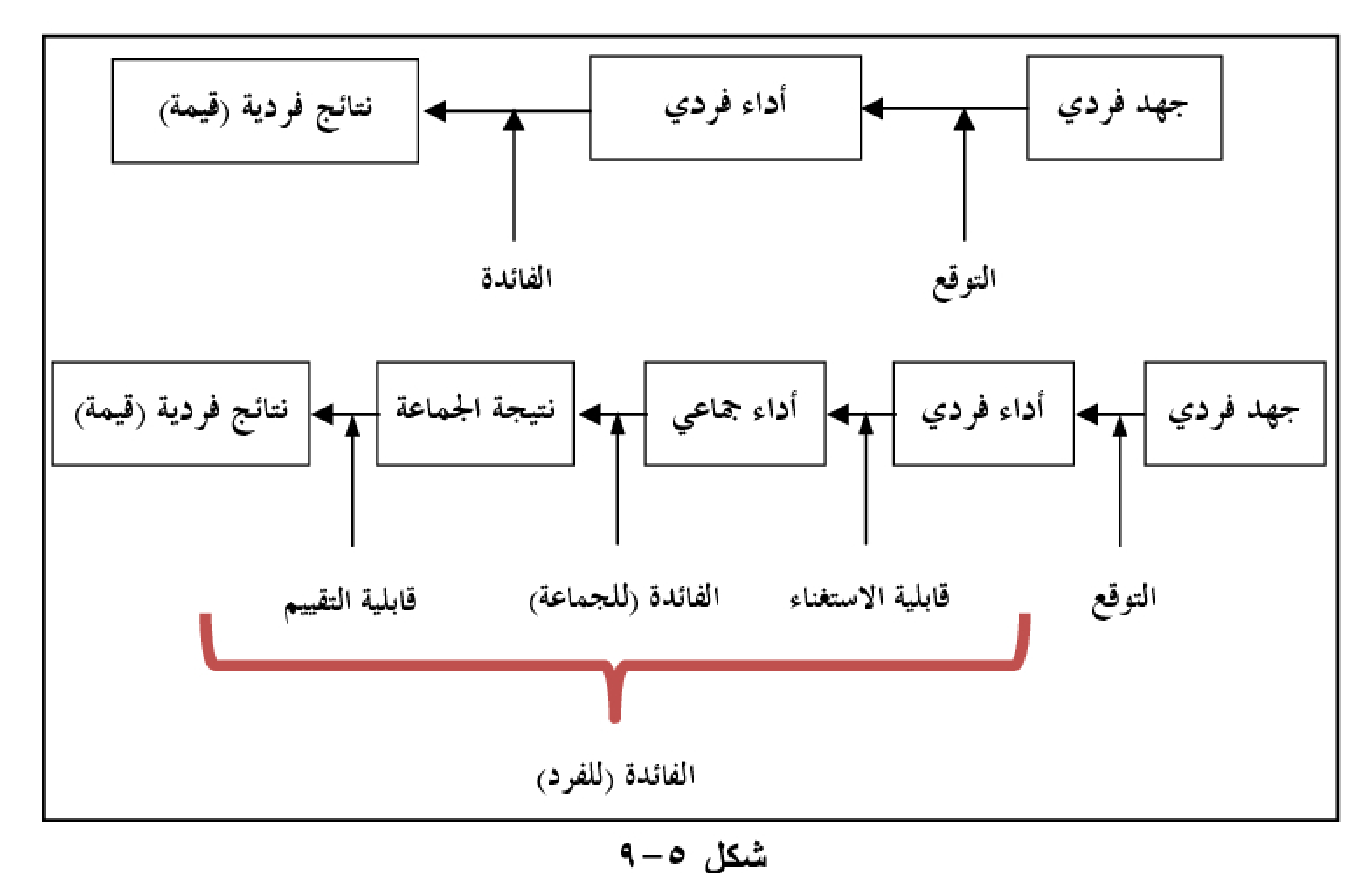
**التكامل: نظرية قيمة التوقع** [1]

سبق أن رأينا أن أعضاء الجماعة يمارسون التبطل الاجتماعي عندما يرون أنه لا يمكن تقييم إسهاماتهم، ويركبون على جهد الآخرين حين يدركون أن إسهاماتهم يمكن الاستغناء عنها، وأنهم يرفضون أن يكونوا المغفلين الذين يعوضون النقص في جهد الآخرين. وبرغم ذلك، حين تكون للمهمة أهمية بالنسبة لهم، نجد أن أعضاء الجماعة في بعض الأحيان يعوضون نقص قدرة الآخرين وجهدهم، وعندما يرون أنهم أعضاء الجماعة الأقل قدرة، تراهم يبذلون جهدا أكبر، إما بسبب دوافع فردية (مقارنة ومنافسة اجتماعية)، أو بسبب دوافع اجتماعية (عدم قابلية الاستغناء) فكيف يتسنى تفسير كل هذه النتائج؟ ثمة مؤلفون كثيرون (على سبيل المثال Hertel وأخرون، ٢٠٠٠; Karau, Williams ١٩٩٣; Shepperd, Taylor ١٩٩٩) اقترحوا أنه يمكن أن تكيف هذه الاكتشافات لتتناغم في إطار قيمة التوقع.

تفترض *قيمة التوقع* (Vroom, 1964) أن الدافعية دالة متضاعفة من ٣ عوامل: التوقع، الفائدة، والقيمة (أنظر الشكل ٥-٩، الجزء العلوي). ويشير التوقع إلى الاعتقاد أن الجهد سيؤدي إلى الأداء، وأنه يرتبط بشدة بفعالية الذات. ومع ارتفاع التوقع (أو ارتفاع فعالية الذات) يعتقد الفرد أنه/ أنها قادر على الأداء الجيد في المهمة. وتشير الفائدة إلى الاعتقاد أن الأداء سيؤدي إلى نتائج معينة. وتكون الفائدة عالية حينما يعتقد الفرد أن نتائج معينة (على سبيل المثال، المدح أو النقد، المكافآت المالية) ترتبط بشدة بالأداء. وأخيرا، تشير القيمة إلى القيمة المتعلقة بهذه النتائج على بعد إيجابي-سلبي. وتفترض النظرية أن الدافعية تكون مرتفعة حينما يكون (١) التوقع مرتفعا و(٢) الفائدة مرتفعة و(٣) القيمة إيجابية. وتحت هذه الظروف فقط سيكون بذل الجهد مثمرا في النهاية.

---

1 - Expectancy-value theory.




**شكل ٥-٩**

**نظرية قيمة التوقع للأفراد (الجزء العلوي، مبني على Vroom, 1964) وأعضاء الجماعة (الجزء السفلي، مبني على Karau & Williams, 1993).**

وفي سياق الجماعة تكون الأمور أكثر تعقيدا (شكل رقم ٥-٩)، الجزء الأسفل). وتعتمد نتيجة الفرد النهائية ليس على أداء الفرد نفسه فحسب، بل تعتمد أيضا على أعضاء الجماعة الآخرين، وعلى كيفية توزيع النتائج بين أعضاء الجماعة. وهكذا، فإنَّ هناك خطوتين إضافيتين: وهما العلاقات بين أداء الشخص وأداء الجماعة، والعلاقات بين نتائج الجماعة والنتائج الذاتية. أمَّا الأولى فمرتبطة بشكل وثيق بإمكانية الاستغناء: فعندما تكون الإسهامات الفردية قابلة للاستغناء عنها (كما في تأثير الركوب المجاني) لا تكون هناك علاقة أو تكون هناك علاقة ضعيفة بين أداء الفرد وأداء الجماعة. ولكن، إذا كانت إسهامات المرء غير قابلة للاستغناء عنها (كما في تأثير كوهلر Köhler)، تكون هذه العلاقة قوية جدا. وبالإضافة إلى ذلك، عندما لا يكون من الممكن تقييم الإسهامات الفردية قد يلجأ الناس إلى التبطل؛ لأن أعضاء الجماعة لا يمكنهم أن يتلقوا الثَنَاءً أو اللوم على أداء الجماعة بشكل فردي، ثُمَّ إنَّ النتائج تقسم بين أعضاء الجماعات. ولكن، حين تكون النتيجة النهائية مهمة جدا، وعندما لا يمكن افتراض أن آخرين سوف يسهمون بشكل كافٍ للحصول عليها، فقد يبذل الناس مزيدا من الجهد للوصول إلى هذه

النتائج (تأثير التعويض الاجتماعي). وأخيرا، تأثيرات المقارنة الاجتماعية يمكن استيعابها عندما نفترض أن القدرة على مقارنة أداء المرء بأداء عضو آخر تزيد من نتائج الأداء؛ لأنها تزيد من الدرجة التي يمكن تقييم الأداء على أساسها (سواء من قبل الشخص نفسه أو من الجمهور). وبالاتساق مع هذا فقد اكتُشفَ مؤخرا أن تأثير كوهلر Köhler يكون أقوى عندما يكون من الممكن تقييمَ أداء العضو الأضعف بواسطة زميل عمل أقوى (Lount, Park, Kerr, Messe, Seok, 2008).

وحساب قيمة التوقع ممتع وفردي: وهي تفترض أن الناس لا يكون لديهم الدافع إلا إلى الدرجة التي يحصلون بها على نتائج لها قيمة. وبرغم ذلك، يؤدِّي الناس في بعض الأحيان مهمة؛ لأنَّهم يتمتعون بها، ولن تكون النظرية قابلة للتطبيق. والواقع أن معظم الأبحاث التي ناقشناها هنا استخدمت مَهَامًا ذات قيمة داخلية ضعيفة (جذب الحبال، نفخ الهواء، الإمساك بقضيب) والنتائج قد لا تنطبق على المهام الأكثر إمتاعا. إضافة إلى ذلك، تفترض النظرية أنَّ النتائج الفردية فقط هي التي تقدر. ولكن، نجد أن الناس في بعض الأحيان يقدرون أيضا نتيجة جماعتهم. ويبدو أن هذا ينطبق على النساء أكثر مما ينطبق على الرجال (على سبيل المثال Karau, Williams, 1993; Weber, Hertel,2007) وعلى الجماعات المتماسكة بشكل كبير (انظر الفصل الأول)، وفي بعض الثقافات غير الغربية. على سبيل المثال، نجد أنَّ بعض الثقافات قد تنحاز بالأكثر إلى الناحية الجمعية (على سبيل المثال جنوب شرقي آسيا وأمريكا الجنوبية) وتقدر النتائج الجمعية أكثر من الثقافات التي تنحاز بالأكثر إلى الفردية (على سبيل المثال، أمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية) (انظر esse, 1970, Triandis, 1989). وبالنسبة للثقافات الجمعية تُعد نتيجة الجماعة أكثر أهمية. والواقع أنَّه قد تَبَيَّنَ أنَّ التبطل الاجتماعي أقل شيوعا في هذه الثقافات (Karau, Williams, 1993).

**ملخص الفصل**

١- تأثير رينجلمان Ringelmann (تزداد خسارة العملية مع زيادة حجم الجماعة)، ومردها خسائر الدافعية والتنسيق.
٢- يمكن أن تظهر خسارة الدافعية حين يؤدِّي أعضاء الجماعة بشكل سيء عندما يعتبرون أنهم يؤدون في جماعة بينما هم في الواقع يعملون بشكل منفرد.
٣- التبطل الاجتماعي هو بذل جهد أقل عند العمل في جماعة من الجهد الذي

يُبذل عند العمل منفردا. ومن بين العوامل الرئيسية التي تسبب التبطل الاجتماعي أن الإسهامات الفردية في إنتاج الجماعة لا يمكن التعرف عليها وتقييمها.

٤- يحدث الركوب المجاني عندما يدرك أعضاء الجماعة أنه يمكن الاستغناء عن جهودهم، وعلى سبيل المثال، عندما يعمل عضو ذو قدرة عالية في مهمة متصلة أو أن يعمل عضو ذو قدرة متدنية في مهمة منفصلة. أما تأثير المغفل فتحدث حين يخفض أعضاء الجماعة الجهد؛ لأنهم يريدون تجنب استغلال آخرين لهم من خلال الركوب المجاني.

٥- الناس على استعداد لبذل مزيد من الجهد لتعوِّض الأداء المنخفض لأعضاء الجماعة الآخرين عندما يشعرون أنهم إن لم يفعلوا ذلك ستفشل الجماعة في مهمة هامة. وهذه النوع من مكاسب الدافعية يُسمَّى التعويض الاجتماعي.

٦- في بعض الأحيان يعمل أعضاء الجماعة من ذوي القدرة المنخفضة بجهد أكبر عندما يعملون مع زملاء من ذوي القدرة العالية. ومكاسب الدافعية بحسب تأثير كوهلر Köhler يحدث لأسباب فردية (المقارنات والمنافسة الاجتماعية) ولأسباب اجتماعية (عدم إمكانية الاستغناء من أجل نجاح الجماعة).

٧- نظرية قيمة التوقع تنص على أن الناس يكون لديهم دافع للعمل بجهد أكبر عندما تكون التوقع والفائدة عالية وعندما يثمنون النتائج النهائية. ويمكن استخدامها لدمج النتائج التي تم ذكرها في هذا الفصل.

**تدريبات**

١- فكّر في بعض المواقف التي لم تعمل فيها بكل جهدك في سياق الجماعة. هل يمكن أن يُفهم سلوكك في إطار التبطل الاجتماعي، الركوب المجاني، أو تأثير المغفل؟

٢- بالمثل، هل بذلت جهدا أكبر من المعتاد في إطار الجماعة. وهل كان سبب ذلك أنك خشيت أن تفشل الجماعة أم كان ذلك بدافع التنافس؟

٣- يعتقد بعض الباحثين أنه يمكن التفرقة بين التبطل الاجتماعي والركوب المجاني. ويعتقد آخرون أن هذا التفريق ليس مفيدا جدا؛ لأنَّ كليهما يشير إلى تخفيض في الجهد أثناء العمل في جماعة. ما رأيك أنت؟

٤- يحدث كل من التعويض الاجتماعي وتأثير كوهلر (على الأقل جزئيا) لخوف

الأعضاء من فشل الجماعة إذا لم يبذلوا المزيد من الجهد. فما هي بالفعل الاختلافات بين التأثيرين؟

٥- من الناحية النظرية، ما هي العلاقة بين نظرية فعالية الذات، التي وُصفت في الفصل السابق، ونظرية قيمة التوقع؟

٦- معظم الدراسات التي وُصفت في هذا الفصل استخدمت مهام بسيطة. هل ما تم التوصل إليه من الاستنتاجات في هذا الفصل يمكن تطبيقه أيضا على مهام أكثر تعقيدا؟

**قراءات إضافية**


**تأثير رينجلمان والتبطل الاجتماعي**

Williams, K., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.

**الركوب المجاني وتأثير المغفل**

Kerr, N.I. (1983). Motivation loss in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-829.

**التعويض الاجتماعي**

Williams, K.D., & Karaus, S.J.(1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-workers performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.

**تأثير كوهلر**

Weber, B., & Hertel, G. (2007). Motivation gains of inferior group members: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 973-993.

**نظرية قيمة التوقع**

Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.

٦

# الفصل السادس
# توليد الأفكار والإبداع في الجماعات

# الفصل السادس
# توليد الأفكار والإبداع في الجماعات

لنفترض أنك عضو في جماعة طلابية، وأنك اشتركت في لجنة تقوم بتنظيم الحفل السنوي. وكان الحفل من كل عام يكون لها موضوعاً مختلفاً، مثل: "الغرب المتوحش"، "قراصنة الكاريبي" أو "المافيا". وكان على لجنتك أن تتقدم بموضوع مثير لحفل هذا العام. فكيف تتعامل مع هذه المشكلة؟

اقترح ألكس أوسبورن Alex Osborn، وهو مدير دعاية- طريقة يمكن استخدامها لحل مثل هذه النوعية من المشاكل بطريقة مبدعة (Osborn,1953). وقد أطلق على هذه الطريقة اسم "العصف الذهني"[1]، لأن الناس يجب أن "يستخدموا عقولهم للعصف بالمشكلة". ويمكن استخدام هذا الأسلوب بالنسبة للمشاكل التي لها حلول محتملة كثيرة، والتي لا يمكن "تصنيفها بوضوح على أنها "خطأ" أو "صواب" (على الرغم من أن الحلول قد تختلف من ناحية الجودة). وسرعان ما أصبحت وسيلة العصف الذهني شائعة جداً، وما زالت من بين أكثر الطرق شيوعا لحل المشاكل بشكل مبدع. وأصبح العصف الذهني أحد موضوعات البحث التي درست بكثرة، وظهرت العديد من النتائج المثيرة للاهتمام.

ويعتمد العصف الذهني على مبدأين: "تأجيل الحكم" و"الكم يولد الكيف". وجادل أوسبورن Osborn إنه يُوجد سببان لفشل الناس في أن يكونوا مبدعين: إنهم يسرعون قبل الأوان في انتقاد أفكارهم، ولأنهم يستسلمون بسرعة. أولاً، اقترح الفصل بين ابتكار الأفكار وتقييمها: ذلك أن تقييم الأفكار ونقدها سرعان ما يقتل الإبداع. ثانيا، يجب على الناس أن يبتكروا أكبر قدر ممكن من الأفكار، لأن معظم الناس سيبدءون بأفكار تقليدية ثم يستسلمون. وابتكار الكثير من الأفكار يزيد من فرص الوصول إلى بعض الأفكار الجيدة والمبدعة في النهاية. وهكذا، فإن المشاركين في جلسة العصف الذهني يُطلب منهم إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار، وعليهم الامتناع عن التقييم والنقد. ويُلاحظ أن التركيز على كمية الأفكار يجعل من العصف الذهني مهمة جمعية ولتحقيق الحد الأقصى (يمكن تحديد أداء الجماعة عن طريق جمع عدد الأفكار التي أنتجها كل عضو من أعضاء الجماعة).

---

1 - Brain Storming.

ولكن، قيَم الباحثون أيضاً جودة ألأفكار، وتم الحكم عليها وفقاً لأبعاد مختلفة للجودة مثل الأصالة (الجدة وعدم الشيوع) وجدواها (درجة إمكانية تحقيقها).

وقد أكدت الأبحاث مبادئ أوسبورن Osborn (على سبيل المثال، Parnes & Meadow, 1959). أولاً، يقل إبداع الناس عندما يتم تقييمهم (Bartis, Szymanski, & Harkins,1988; Camacho & Paulus, 1995) مما يؤكد مبدأ "تأجيل الحكم". ثانياً، بالاتساق مع الحجة القائلة إن "الكم يولد الكيف"، يجد الباحثون في العادة ارتباطا قويا بين عدد الأفكار وعدد الأفكار الجيدة التي تحتويها، حيث تُعرف الأفكار الجيدة على أنها الأفكار الأصيلة والتي لها جدوى (على سبيل المثال Deihl & Stroebe, 1987). وثمة اقتراح أخير قدمه أوسبورن Osborn (١٩٥٧) وهو أن العصف الذهني يكون بأفضل أداء في الجماعات– واقترح ١٢ كعدد مثالي لحجم الجماعة– لأنه يمكن لأعضاء الجماعة أن يبنى كل منهم على أفكار الآخرين. وهذا ما يُشار إليه عادة بإمكانية "التحفيز المعرفي"[1] (على سبيل المثال Lamm & Tromsdorff, 1973; Dugosh et al., 2000). وهذه العبارة تحديدا، بأن الجماعات أكثر إنتاجية، سرعان ما التقطها الباحثون في الجماعات.

## إنتاجية جماعات العصف الذهني

في عام ١٩٥٨ ظهرت أول دراسة اختبرت فكرة أوسبورن Osborn (١٩٥٧) التي توضح أن الجماعات ستكون أكثر إنتاجية من الأفراد (Taylor, Berry & Block, 1958). وقد قدم تايلور Taylor وزملاؤه المنهج الذي استخدمته دراسات عديدة تالية. وقد قالوا أنه لن يكون من العدل مقارنة أداء جماعة ما بأداء أي فرد. وبوسع الجماعة أن تستخدم موارد كل أعضائها، في حين أن الفرد لن يستطيع إلا أن يستخدم إمكاناته هو (أو هي) فقط. ولذلك قارن تايلور Taylor وزملاؤه (١٩٨٥) أداء الجماعات "الحقيقية" بأداء الجماعات الاسمية[2]. والجماعات الاسمية هي جماعات بالاسم فقط، وليست بها تفاعلات بين أعضاء الجماعة، وتتكون الجماعات الاسمية من أعضاء يعملون بشكل فردى ويتم تجميع أفكارهم فقط. ولأن العصف الذهني مهمة جمعية، فمن الممكن استخدام أداء الجماعة الاسمية لتقدير الأداء المحتمل للجماعات (ما تقدر عليه الجماعات في حالة عدم وجود خسائر أو مكاسب للعملية، أنظر الفصل الثالث). وقد استخدم تايلور

1 - Cognitive stimulation.

2 - Nominal groups.

Taylor وزملاؤه جماعات من أربعة أعضاء، وتم مقارنة أداءها بأداء الجماعات الاسمية المُشكلة من أربعة أعضاء. والأمر الهام هو أن الأفكار غير المكررة يتم عدَها. أما الأفكار المتماثلة التي ذكرها أشخاص عديدون فلم تكن تُعد سوى مرة واحدة.

قبل الكشف عن النتائج، ماذا تعتقد كانت نتيجة هذه الدراسة؟ من التي أدت بشكل أفضل الجماعات الحقيقية أم الجماعات الاسمية؟ هل كان هناك تأثير التحفيز المعرفي، أم كانت هناك خسارة عملية؟ وهذا السؤال بالضبط هو ما طرح على عدد من الطلبة الأمريكيين. هل العصف الذهني يتم بشكل أفضل في جماعة، أم كفرد (Paulus, Dzindolet, Poletes & Camacho, 1993)؟ وقد اعتقد ما يقرب من ٨٠% من الطلبة أن الجماعة ستؤدى بشكل أفضل. وثمة دراسات في ألمانيا (Stroebe, Diehl, & Abakoumkin, 1992)، وهولندا (Nijstad, 1995) واليابان (Homma, Tajima, & Hayashi, 1995) أعطت كلها نفس النتيجة: معظم الناس يعتقدون أن الجماعات ستؤدى بشكل أفضل.

ربما تشعر بما سيأتي: هذا ليس ما وجده تايلور وزملاؤه. وعوضاً عن ذلك، اكتشفوا أن الجماعات الاسمية تفوقت على الجماعات التفاعلية وأنتجت ضعف إنتاجها. وهذا كان ينطبق على عدد الأفكار (الإنتاجية)، وعدد الأفكار الجيدة (جودة الأفكار). وهذه النتيجة ليست استثناء. وقد ذكر ديل وستروب Dheil & Stroebe (1987)٢٢ تجربة كان أداء الجماعات الحقيقية والاسمية متشابها. ولم تجد أية دراسة أن الجماعات الحقيقية كانت أكثر إنتاجية: في ١٨ دراسة كان أداء الجماعات الاسمية أفضل، وفي أربع دراسات لم يكن هناك فرق. أما الدراسات الأربع الأخيرة كانت كلها تعمل من خلال جماعات من عضوين. والواقع أن خسارة إنتاجية جماعات العصف الذهني كانت تمثل نتيجة قوية وكبيرة وكانت الخسارة تزداد مع زيادة حجم الجماعة (Mullen, Johnson, & Salas, 1991). ويذكرنا الاكتشاف الأخير بالتأكيد بتأثير رينجلمان Ringelmann (الفصل الخامس).

وهذا يتركنا مع ثلاثة أسئلة: أولاً، لماذا كانت الجماعات أقل إنتاجية؟ ثانياً: ألا يُوجد تأثير للتحفيز المعرفي، وهل سماعنا مصادفة أفكار الآخرين لا يساعد المرء على ابتكار فكرته؟ ثالثاً، لماذا يعتقد الناس أن الجماعات أفضل، عندما يبدو هذا أنه خاطئ؟

**أسباب خسارة الإنتاجية :**

قد يكون هناك عدد من أسباب معاناة الجماعات هذه الخسارة الإنتاجية. هل يمكن أن تكون هذه حالة تبطل اجتماعي[١]، أو ركوب مجاني[٢] (أنظر الفصل الخامس)؟ هل يمكن أن يكون الأمر– على الرغم من طلب عدم نقد الأفكار – أن أعضاء الجماعة ما زالوا يشعرون أنهم يتم تقييمهم ولا يذكرون كل أفكارهم؟ هل يمكن أن يكون الأمر هو أن سماع أفكار الآخرين مصادفة ليس بالأمر المحفز، كما يقول أوسبورن Osborn (١٩٥٧)، بل مشتت للانتباه؟ وهناك قليل من الحالات الممكنة لخسارة العملية. ودعونا نناقش هذا الدليل.

**خسائر الدافعية**

أولاً، قد يكون سبب خسارة الإنتاجية في جماعات العصف الذهني عوامل دافعية، مثل الحالات التي ناقشناها في الفصل الخامس. درس ديل وستروب Dheil, & Stroeb, (1987) إمكانية أن تكون خسارة الإنتاجية بسبب الركوب المجاني. فقد يشعر أعضاء الجماعة أن إسهامهم ليست هناك حاجة فعلية له (أي يمكن الاستغناء عنه) لكي تنجح الجماعة. وعلى سبيل المثال، قد يشعرون أن أعضاء آخرين أكثر منهم قدرة على الإبداع، ويتركون العمل هم. والواقع أن تفسيراً قديماً كان يتسق مع هذا التفسير. فقد تحكم كولاروس وأندرسون (1969) Collaros & Andersonفي الخبرة المدركة، وقالا لبعض أعضاء الجماعة إن الأعضاء الآخرين خبرتهم أكثر بالعصف الذهني. والجماعات التي قيل لأعضائها إن الآخرين كانوا أكثر خبرة كانت اقل إنتاجية من الجماعات التي لم يقل لها هذا. وثمة تفسير مفاده أن أعضاء الجماعة اعتقدوا أن إسهاماتهم الفردية تكون أكثر عرضة للاستغناء عنها حين يكون الأعضاء الآخرين خبراء، ولهذا السبب لا يبذلون جهداً جادا في العمل (أنظر الفصل الخامس).

وبغية اختبار هذا طلب ديل وستروب Dheil, & Stroebe (1987) من المشاركين أن يولدوا أفكاراً في جماعات حقيقية واسمية. وعلاوة على ذلك، جعلوا بعض أعضاء الجماعة مسئولين شخصياً عن أدائهم، وقالا لهم بكل وضوح إن أداءهم الفردي سيتم تقديره. وقد قيل لأعضاء آخرين إن الباحثين مهتمون فحسب بأداء الجماعة ككل. إذا كان الركوب المجاني (أو التبطل الاجتماعي) مسئولاً عن

---

1 - Social loafing.

2 - Free-riding.

الخسارة الإنتاجية، عندئذ فإن الجماعات الحقيقية التي قيل لأعضائها إنهم مسئولون شخصياً يجب أن تعمل بنفس جودة الجماعات الاسمية. ولكن هذا لم يحدث. فعلى الرغم من أن الجماعات التي قيل لأعضائها إنهم مسئولون شخصياً عن أدائهم كانت أفضل قليلاً من الجماعات التي قيل لأعضائها إنه سيتم تقييمهم ككل، كانت خسارة الإنتاجية ما زالت موجودة بها، ثم إن الفرق بين الجماعات الحقيقية والاسمية كان أكبر كثيراً من الفرق بين الجماعات المسئولة وتلك غير المسئولة.

كما درس باولوس ودزيندولت (1993) Paulus & Dzindolet أيضاً خسائر الدافعية. وجادلا بالقول إن أعضاء الجماعة، على العكس ممن يمارسون العصف الذهني والابتكار بفردهم، تُتاح لهم الفرصة لمقارنة أدائهم بأداء أعضاء آخرين (المقارنة الاجتماعية؛ أنظر أيضا الفصلين الرابع والخامس). وأعضاء الجماعة لن تكون لديهم دافعية بوجه عام على القيام بمعظم العمل ( لا يريدون أن يكونوا المغفل، الفصل الخامس). ونتيجة لذلك، سوف يضبطون أداءهم بغية أن يتساووا في إنتاجهم مع أقل عضو في الجماعة إنتاجية. وأطلق باولوس ودزيندولت Paulus & Dzindolet (1993) علي هذا التصرف "مطابقة إلى اسفل"[١]. وهذا مفاده أن أكثر أعضاء الجماعة إنتاجاً سينتجون أفكاراً أقل، الأمر الذي سيعانى منه أداء الجماعة.

وبرغم ذلك، فإن الدليل على المطابقة إلى أسفل كان مختلطا. فمن ناحية، وجد باولوس ودزيندولت (1993) Paulus & Dzindolet دليلا واضحاً على أن أعضاء الجماعة بمضي الوقت يصبحون أكثر تشابهاً من ناحية عدد الأفكار التي ينتجونها: ذلك أن أعضاء الجماعة يطابقون أداءهم ببعض. وقد وجد باولوس ودزيندولت Paulus & Dzindolet أيضاً أن مستوى الأداء هذا يكتسب خصائص معيارية. وعلى سبيل المثال، كانت لديهم جماعات تؤدى عصفا ذهنيا متعددا عن موضوعات مختلفة، واكتشفا أيضاً أن الأداء في جلسة ما كان ينبئ بأداء الجلسة التي تليها. وكذلك، إذا بدأت الجماعات بموضوع صعب ثم عملوا في موضوع سهل، فإنهم في هذه الحالة يبتكرون أفكاراً أقل عن الموضوع السهل من تلك التي كانوا ينتجونها لو بدئوا العمل في الموضوع السهل وعملوا في الموضوع الصعب بعد ذلك. ويبدو أنهم لم يستطيعوا إيجاد أفكار كثيرة عن الموضوع الصعب، وأصبح هذا المستوى المنخفض للأداء معيارياً ونُقل إلى الموضوع الأسهل. وبرغم ذلك، لم يبين باولوس ودزيندولت Paulus & Dzindolet بوضوح أن أعضاء الجماعة كانوا يؤدون على

---

1 - Downward matching.

أساس مستوى أقل عضو في الجماعة إنتاجاً، وكل ما عملوه هو أنهم التقوا حول معيار عام. وعلاوة على ذلك، فإنهما لم يبينا بوضوح أن المطابقة إلى أسفل أسهمت في خسائر إنتاجية الجماعات (Stroebe, & Dheil, 1994).

ولذلك، فإن الدليل القائل إن خسارة إنتاجية جماعات الإبداع مردها عناصر دافعية ليس في مجمله دليلاً قوياً على هذا النحو. ولعل السبب هو أن غالبية الناس يجدون في توليد الأفكار مهمة ممتعة. وكما سبق وذكرنا في الفصل الخامس، تحدث خسائر الدافعية أساساً حين لا تكون المهمة في جوهرها مثيرة للاهتمام.

**خسائر التنسيق**

وهكذا، يبدو من المحتمل أن *خسائر التنسيق* لها دور جوهري في النتيجة. وأحد الاحتمالات هو الخوف من التقييم[1]: الخوف من التقييم السلبي من قبل زملائهم من أعضاء الجماعة (أنظر أيضا الفصل الرابع). ثم إن أعضاء الجماعة – على الرغم من التعليمات التي تقضى بألا يقيموا الأفكار أو ينتقدوها – تجدهم ما زالوا قلقين من المشاركة بكل أفكارهم. ولذلك نجد أن الأفراد الذين لا يمكن أن يقيم زملاؤهم من أعضاء الجماعة أداءهم تجدهم يذكرون أفكاراً أكثر (بما في ذلك أفكار تبدو غريبة أو غير عادية إلى حد ما). وبالنظر إلى أن الخوف من التقييم ليس مرده تخفيفاً في الجهد، بل يحدث بالأحرى لفشل أعضاء الجماعة في المساهمة بأفكارهم، فإن الموضوع يكون خسارة في التنسيق (Stroebe & Diehl, 1994؛ الفصل الثالث).

اعتبر ديل وستروب Dheil, & Stroebe (1987) أن الخوف من التقييم سبب محتمل لخسارة الإنتاجية. وقد استخدم ديل وستروب Dheil & Stroebe جماعات حقيقية واسمية، وأخبراً نصفهما أنه يُوجد حكام وراء شاشة ذات اتجاه واحد يقيمون أفكارهم. وقال ديل وستروب Dheil & Stroebe أن الجماعات الحقيقية سيكون لديها بالفعل مستويات عالية من الخوف من التقييم (سببها زملاء في الجماعة) وبالتالي فإن التقييم الإضافي من الحكام لن يكون له تأثير كبير. والأفراد لا يقيمون من أعضاء الجماعة، ولذلك فإن حضور الحكام يجب أن يكون له تأثير أكبر. وبرغم ذلك، لم يُوجد أي دعم يساند القول بأن الخوف من التقييم يُعد سبباً هاماً لخسارة الإنتاجية. ثم إن تواجد القضاة له بالفعل تأثير سلبي صغير على الأداء، ولكن هذا ينطبق على كل من الجماعات الحقيقية والجماعات الاسمية. وعلاوة على

1 - Evaluation apprehension.

ذلك، ما زال يُوجد فرق كبير بين الجماعات الحقيقية والجماعات الاسمية، الأمر الذي يُستشف منه أن الخوف من التقييم لا يمكن أن يكون تفسيراً لخسارة الإنتاجية.

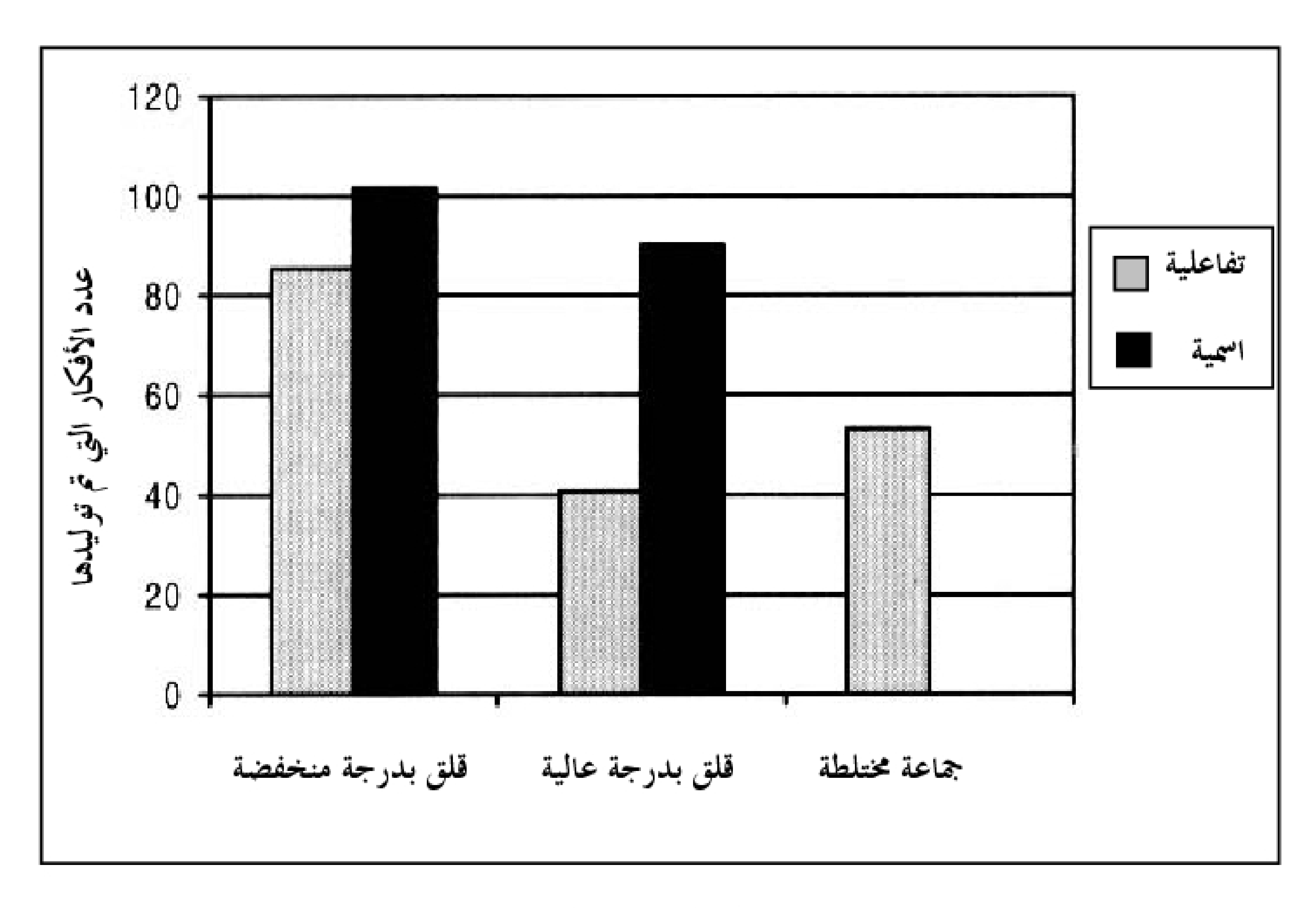
وقد درس كماتشو وباولوس Camacho & Paulus (1995) أيضاً الخوف من التقييم كسبب محتمل لخسارة الإنتاجية في الجماعات. وبدلاً من التحكم في الخوف من التقييم، استخدما مقياساً للشخصية. وقد طلب من المشاركين أن يستكملوا استمارة *مقياس القلق التفاعلي*[1] (Leary, 1983)، والذي يقيس الدرجة التي عندها تثير نوعيات التفاعل المختلفة (التحدث مع شخص غريب، إجراء مقابلة للالتحاق بوظيفة) القلق والضغط النفسي. وقال كماتشو وباولوس Camacho & Paulus (١٩٩٥) أن الأفراد الذين يعانون بدرجة عالية من القلق التفاعلي يعانون أكثر من الخوف من التقييم. ولذلك، فإن أداء هؤلاء الناس يكون متدنياً عند ممارستهم العصف الذهني في جماعة، ويكون أداؤهم أسوأ من أداء من يعانون بدرجة منخفضة من القلق التفاعلي. ولكن، حين يقوم الفرد بممارسة العصف الذهني منفرداً في جماعة اسمية، فإن الذين يعانون بدرجة عالية من القلق، سيعملون بنفس جودة أولئك الذين يعانون بدرجة منخفضة من القلق. وهكذا، كون كماتشو وباولوس Camacho & Paulus (١٩٩٥) جماعات تفاعلية واسمية من أربعة أفراد كانوا يعانون درجة منخفضة من القلق التفاعلي، ومن أشخاص يعانون منه بدرجة عالية. وإلى جانب هذه الحالات الأربع (قلق منخفض/تفاعلية؛ قلق مرتفع/تفاعلية؛ قلق منخفض/اسمية؛ قلق مرتفع/ اسمية) كانت هناك حالة خامسة قام فيها اثنان ممن يعانيان القلق بدرجة مرتفعة واثنان ممن يعانيان من القلق بدرجة منخفضة بممارسة العصف الذهني في جماعة تفاعلية.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة في الشكل رقم (٦-١)، ووُجد أن الفرق بين الجماعات الحقيقية والجماعات الاسمية للمشاركين الذين لديهم قلق تفاعلي منخفض لم يكن كبيراً جداً. ولكن، بالنسبة للجماعات التي تعانى من درجة قلق مرتفعة كان هناك فرق كبير، وكان أداء الجماعات التفاعلية أكثر سوءاً من الجماعات الاسمية. والأمر اللافت، هو أن الجماعات المختلطة كان أداؤها سيئاً أيضاً. وربما كان الأمر هو أنه في هذه الجماعات المختلطة كان أعضاء الجماعة التي تعانى بدرجة منخفضة من القلق تضاهى أداء أعضاء الجماعة ممن يعانون من درجة قلق مرتفعة، ولذلك كان أداء هذه الجماعات سيئاً نسبياً (أي مطابقة إلى أسفل). وأخيراً، الأفراد الذين كانوا يعانون من قلق بدرجة عالية أفادوا أنهم شعروا بمزيد من

---

1 - Interaction Anxiousness Scale.

الضغط، وفي كثير من الأحيان أشاروا إلى أنهم أحجموا عن تقديم أفكارهم، وقد كانوا عصبيين بشكل أكبر، وقد تشتت انتباههم أكثر. وتشير كافة هذه النتائج، أن الذين يعانون من القلق التفاعلي بدرجة عالية قد يعانون من الخوف من التقييم أكثر من أولئك الذين يعانون من القلق بدرجة منخفضة.




**شكل (٦-١)**

عدد الأفكار التي تم توليدها بحسب القلق التفاعلي ونوع الجماعة. مأخوذ من: Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 1071-1080.



ومن النتائج التي توصل إليها كماتشو وباولوس Camacho & Paulus (١٩٩٥) يمكن استخلاص أن الخوف من التقييم له دور في خسائر الإنتاجية في الجماعات، ولاسيما بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من القلق التفاعلي بدرجة عالية. وبرغم ذلك، يُوجد عامل هام آخر. فقد افترض ديل وستروب ( Dheil & Stroebe (1987، أن *حظر الإنتاج*[1] قد يكون مسئولا عن خسارة الإنتاجية في جماعات العصف الذهني. والفكرة بسيطة: حين يعمل أشخاص في جماعة ما، فإن

1 - Production blocking.

عضواً واحداً في العادة هو الذي يتكلم في وقت معين. وعلى الآخرين أن ينتظروا دورهم، وأثناء انتظارهم قد لا يفكرون في أفكار جديدة، وقد ينسون أفكارهم.

ومن الصعوبة منع حظر الإنتاج في الجماعات التفاعلية، غير أنه من الممكن إيجاد حظر الإنتاج في الجماعات الاسمية، وهذا ما فعله ديل وستروب Dheil & Stroebe (1987). فقد أنشأوا خمس حالات، الحالة الأولى، كانت حالة جماعة تفاعلية عادية، والحالة الثانية جماعة اسمية عادية. وفي الحالات الثلاث الأخرى كان الأشخاص يعملون في حجرات منفصلة، مثل الجماعات الاسمية. وكانت هذه الحجرات مجهزة "بإشارة مرور ضوئية"، وحين يبدأ أحد الأعضاء في الكلام ينشط جهاز استشعار صوتي، وضوء المرور بالنسبة للشخص يتحول إلى اللون الأخضر. وفي ذات الوقت، يتحول الضوء بالنسبة للأعضاء الآخرين إلى اللون الأحمر. وفي الحالة الثالثة، طلب من الأشخاص ألا يتكلموا عندما يكون لون الضوء أحمر، وبالتالي حدث حظر الإنتاج. وفي الحالة الرابعة فإنه – علاوة على ضوء المرور– جهز المشاركون بسماعات للرأس، حتى يمكنهم أيضاً أن يسمعوا الأعضاء الآخرين وهم يولدون الأفكار. وأخيراً، في الحالة الخامسة فإن ضوء المرور موجوداً، وقيل للأفراد كيفية عمله، ولكن طلب منهم تجاهله. ولذلك، فإن هذه الحالة الأخيرة كانت دون حظر للإنتاج، ولكن يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كان هذا الجهاز نفسه هو الذي يشتت انتباه الأشخاص ويلهيهم عن توليد الأفكار. وكانت النتائج واضحة للغاية (شكل رقم ٦–٢): فالجماعات التي تعرضت لحالات إعاقة الإنتاج (الجماعات الحقيقية، وجماعات ضوء إشارات المرور في الحالتين الثالثة والرابعة) كانت اقل إنتاجاً من الجماعات التي لم يكن فيها حظر للإنتاج (الجماعات الاسمية والجماعات التي يمكنها تجاهل ضوء إشارات المرور). ولم توجد اختلافات أخرى. وهكذا، فإن حظر الإنتاج كان سبباً رئيسياً في أن الجماعات كانت أقل إنتاجية من الأفراد. وفضلاً عن ذلك، فإن سماع أفكار الآخرين (في الحالة الرابعة) يبدو أنه لم يكن له تأثير كبير. ويبدو أنها لم تحفز الأشخاص كما أنها لم تشتت انتباههم.

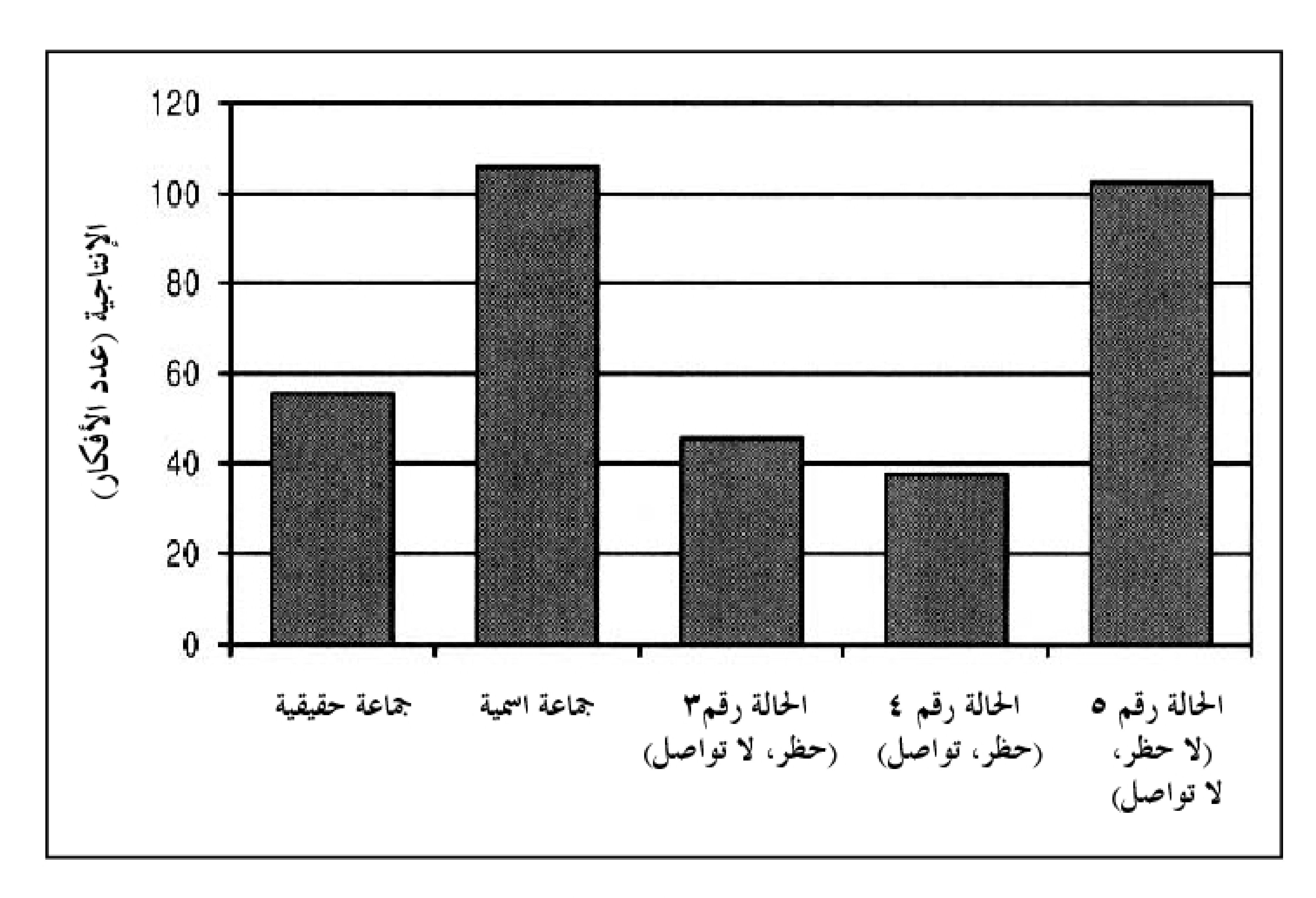
والأبحاث اللاحقة التي درست تأثير حظر الإنتاج أُكتشف أن السبب في أن الإعاقة كانت لها هذه النتيجة السلبية –وهى كبيرة إلى حد ما– هو التدخل المعرفي[1] (Dheil, Stroebe, 1987; Nijstad, Stroebe, & Lodewijkx, 2003). أما الأمر الهام فهو أن الأفكار لا يمكن التعبير عنها في الحال بعد أن يتم توليدها. وهذا

1 Cognitive interference

يؤدي إلى نسيان بعض الأفكار، كما يتدخل في القدرة على توليد أفكار جديدة (Nijstad et al.، ٢٠٠٣). وهكذا، فإن انتظار المرء دوره يعوق ابتكار الأفكار وذلك في معظمه لأنه يتدخل مع قدرة الناس المعرفية على توليد الأفكار.

### التحفيز المعرفي ومكاسب الإنتاجية

من بين انعكاسات نتائج ديل وستروب (Dheil & Stroebe (1987, 1991، من أن حظر الإنتاج يعد سبباً هاماً لخسارة إنتاجية جماعات العصف الذهني- هو أنه عندما يستبعد الحظر لا يجب أن تكون هناك خسارة إنتاجية. وعلاوة على ذلك، لنفترض أنه بمقدورنا استبعاد حظر الإنتاج، ولكن أعضاء تلك الجماعة ما زال لهم الوصول لأفكار آخرين. فهل معرفتهم بأفكار جديدة في ظل تلك الظروف يُعد تحفيزاً؟ إن الأدلة الحديثة توحي أن الإجابة هي "نعم".




**شكل (٦-٢)**

الإنتاجية في حالات الحظر المختلفة (البيانات من Diehl & Stroebe, 1987، التجربة الرابعة).

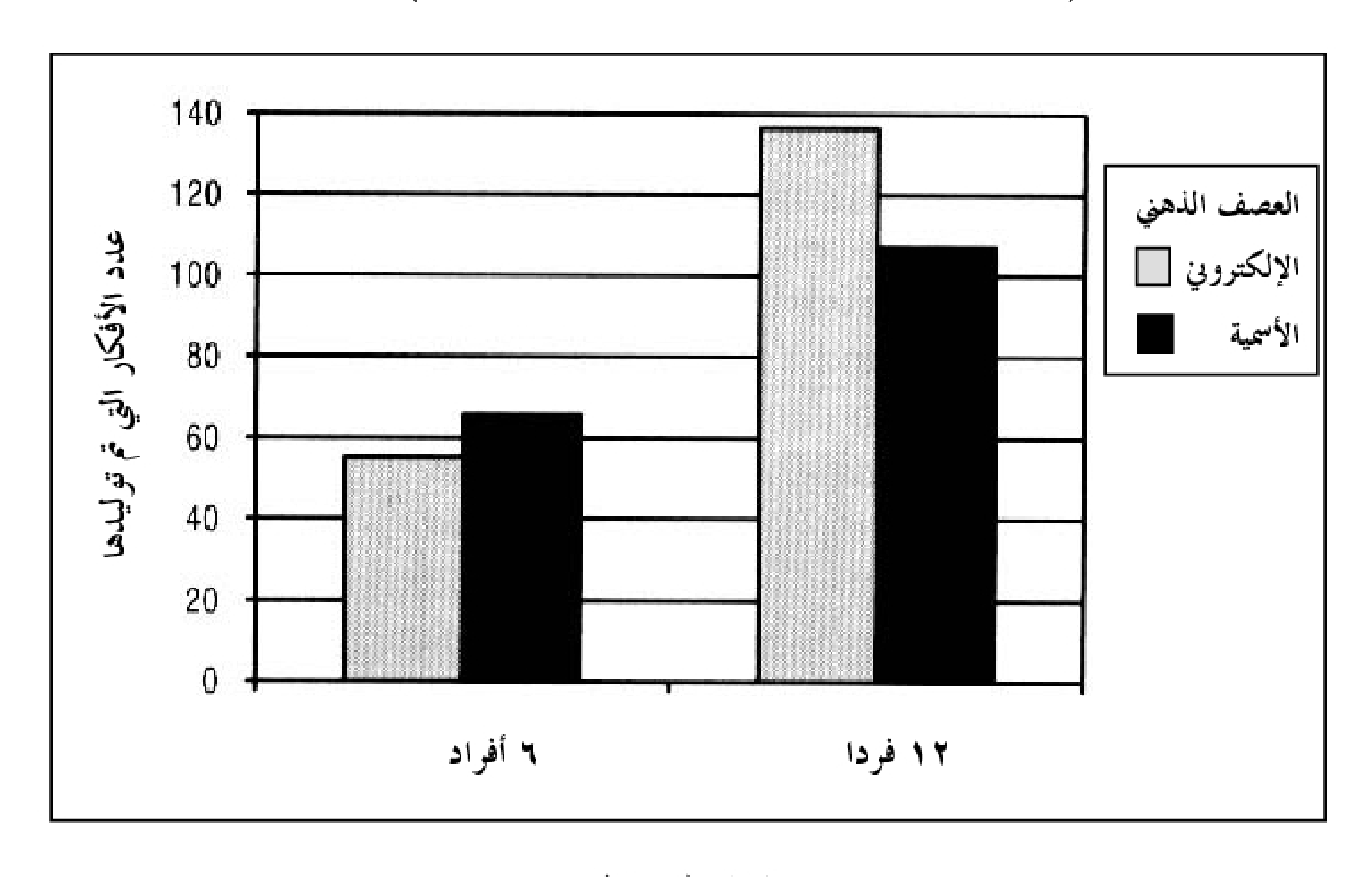
وفي جماعات تجلس حول طاولة وتعبر عن أفكارها بصوت عالٍ، يكاد يكون من المستحيل استبعاد حظر الإنتاج: فهذا سيتطلب من الناس أن يتحدثوا في نفس

الوقت. وبرغم ذلك، بوسع المرء أيضاً أن يشارك بأفكاره على ورقة، أو من خلال شبكة كمبيوتر. وفي هذه الحالات، يمكن للمشاركين المساهمة بأفكارهم في صمت ويكتبونها سواء باليد أو على الكمبيوتر في ذات الوقت، ولا يوجد حظر للإنتاج. وإذا تم تمرير الأفكار على أعضاء الجماعة الآخرين من خلال الورق، أو عن طريق ملفات في الكمبيوتر في شبكة داخلية، مازال في الإمكان قراءة أفكار بعضهم البعض. وهكذا، فإن استخدام نموذج الكتابة باليد أو على الكمبيوتر قد يكون مفيداً لمعرفة ما إذا كانت أفكار الآخرين في غياب حظر الإنتاج–يمكن أن تكون محفزة.

وهناك العديد من نظم الحاسب الآلي المتاحة للمساعدة في اجتماعات الجماعة، وبعض هذه النظم مجهزة بنظام عصف ذهني الكتروني (EBS؛ على سبيل المثال Nunamaker, Applegate, & Konsynski, 1988؛ أنظر أيضاً الفصل الحادي عشر). وفي نظام العصف الذهني الالكتروني يمكن للمشاركين أن يكتبوا في نفس الوقت، وبوسعهم أن يروا (كل أو مجموعة فرعية من) أفكار الآخرين على شاشاتهم. وإحدى أولى الدراسات تبين أنه– بالنظر إلى أن الكتابة على الكمبيوتر في ذات الوقت تستبعد حظر الإنتاج، فإن جماعات العصف الذهني الإلكتروني التفاعلية (مع مشاركة الأفكار) لم تعانى من خسارة الإنتاجية بمقارنتها بالجماعات الاسمية (Gallupe, Bastianutti,& Cooper, 1994). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت بعض الدراسات أنه حينما تم إدخال حظر الإنتاج في جماعات العصف الذهني الإلكتروني، على سبيل المثال عن طريق تحديد أدوار للأعضاء في كتابة أفكارهم، وجدت خسارة في الإنتاجية مماثلة لخسارة الإنتاجية في جماعات العصف الذهني التقليدية (Gallupe, Cooper, Grisé, & Bastianutti, 1994). وهكذا، فإن نظام العصف الذهني الإلكتروني يستبعد إعاقة الإنتاج بفاعلية، ويترقي بأداء الجماعات التفاعلية لمستوى الجماعات الاسمية.

أما الأمر الأكثر إثارة فكان اكتشافاً تالياً بأن الوصول إلى أفكار الآخرين في نظام العصف الذهني الإلكتروني يمكن أن يكون محفزاً. وقد قارن دينيس وفالاشيتش Dennis & Valacich (1993) جماعات العصف الذهني الإلكتروني بالجماعات الاسمية، نوعا أيضا من حجم الجماعة (باستخدام جماعات عددها ستة واثني عشر عضواً)، وفي الجماعة المكونة من ستة أعضاء، توفرت للجماعات الاسمية ميزة بسيطة على جماعات العصف الذهني الإلكتروني، ولكن، في الجماعات المكونة من ١٢ عضواً كانت جماعات العصف الذهني الإلكتروني أكثر

إنتاجية؛ وللمرة الأولى تظهر مكاسب إنتاجية حقيقية (الشكل رقم ٦-٣)! وقد كرر بحث لاحق هذا التأثير، وسُجلت مكاسب إنتاجية للجماعات ذات التسعة أعضاء أو أكثر (Valacich, Dennis, & Connolly, 1994). ويفسر الباحثون أن مكاسب الإنتاجية لم توجد إلا للجماعات الكبر حجماً وذلك بافتراضهم أن القيمة التحفيزية لقراءة أفكار الآخرين تزداد طبقاً لحجم الجماعة. وبرغم ذلك لا نجد أي دليل مباشر عن هذا (أنظر أيضا Dennis, & Williams, 2003).




**شكل (٦-٣)**

عدد الأفكار التي تم توليدها في جماعات العصف الذهني الإلكتروني والجماعات الاسمية (البيانات من Dennis & Valacich, 1993).

ثمة بحث لاحق وجد مكاسب الإنتاجية في جماعات أصغر حجماً. وقد استخدم دوجوش Dugosh وزملاؤه (٢٠٠٠) جماعات للعصف الذهني الإلكتروني مكونة من أربعة أفراد. وقد وجدوا أن جماعات العصف الذهني الإلكتروني والتي يمكن فيها مشاركة الأفكار أدت بشكل أفضل من جماعات العصف الذهني الإلكتروني التي لا يمكن لأعضائها قراءة أفكار الآخرين، وبرغم ذلك، لم تكن نتيجة هذا التحفيز تحدث إلا عندما يولى الناس اهتماما وثيقاً لأفكار الآخرين لأنه كان قد طُلب منهم أن يتذكروا هذه الأفكار. وفي حالة عدم وجود تنبيه أن يتذكروها، لم تكن تُوجد أية نتائج إيجابية. وربما تكون الدراسات السابقة قد فشلت في أن تجد

تحفيزاً في نظم العصف الذهني الإلكتروني لأن المشاركين لم يولوا اهتماماً كافياً لأفكار الآخرين.

وهكذا، كانت نظم العصف الذهني الإلكتروني فعالة. ولكنها مكلفة أيضا، وتتطلب من كل عضو في الجماعة أن يكون لديه جهاز كمبيوتر وأن تكون ثمة شبكة داخلية تربط بين هذه الأجهزة. وعلاوة على ذلك، فهي تتطلب برامج كمبيوتر لا تتوافر عادة لدى معظم الناس. ألا توجد طريقة أسهل من ذلك؟ والإجابة هي "نعم"، استخدم قصاصات ورق. وقد جعل باولوس ويانج Pauaus & Yang, (2000) جماعات تولد الأفكار على قطع من ورق. والبعض من هذه الجماعات كان بمقدورهم معرفة أفكار بعضهم البعض، لأن قصاصات الورق تُمرر بطريقة دائرية. وقد وجد باولوس ويانج Paulus & Yang, (2000) أنه في ظل هذه الظروف أيضاً كانت مشاركة الأفكار أمراً محفزاً وأدى إلى مكاسب إنتاجية.

ولكن ما السبب في أن أفكار الآخرين محفزة؟ لقد تناول هذا السؤال كل من نيجستاد، ستروب، ولودفيكسNijstad, Stroebe, & Lodewijkx (٢٠٠٢؛ وكذلك Nijstad, & Stroebe, 2006). وقالوا إن الأفكار لا يمكن أن تولد من الهواء. فالأفكار الجديدة تنجم عادة من خليط جديد من المعرفة الموجودة فعلاً (المعرفة المختزنة في الذاكرة). وعندما يكون المرء بصدد توليد الأفكار، يجب أولاً تنشيط المعرفة الموجودة في الذاكرة (استرجاعها) والتي يمكن استخدامها لابتكار أفكار. وقد جادل نيجستاد Nijstad وزملاؤه (٢٠٠٢) أنه ما أن يتم تنشيط المعرفة يمكن استخدامها في توليد العديد من الأفكار، ثم إن هذه الأفكار يجب أن تكون ذات صلة من حيث دلالتها، لأنها ابتكرت عن طريق استخدام بعض المعرفة. ثم إن الأفكار العديدة والمتوالية المتصلة ببعضها من حيث الدلالة يمكن أن يُطلق عليها "حبل الأفكار"(١). والأفكار التي في إطار حبل الأفكار يمكن التوصل إليها بسرعة نسبياً لأن الأمر لن يحتاج إلى تنشيط معرفة جديدة. ولكن، عند الانتقال إلى حبل أفكار جديد، هنا يتطلب الأمر قدراً من التفكير لتنشيط معرفة جديدة، وهذا يستغرق بعض الوقت. وقد افترض نيجستاد Nijstad وزملاؤه (٢٠٠٠) أن أفكار الآخرين تساعد على تنشيط المعرفة، وان هذا لابد وأن يساعد المشاركين على الانتقال إلى حبل جديد من الأفكار. وإذا كانت الحالة على هذا النحو، فإن هذه الانتقالات يجب أن تكون أسرع عندما يرى المشاركون أفكار الآخرين مقارنة بحينما لا يرونها.

---

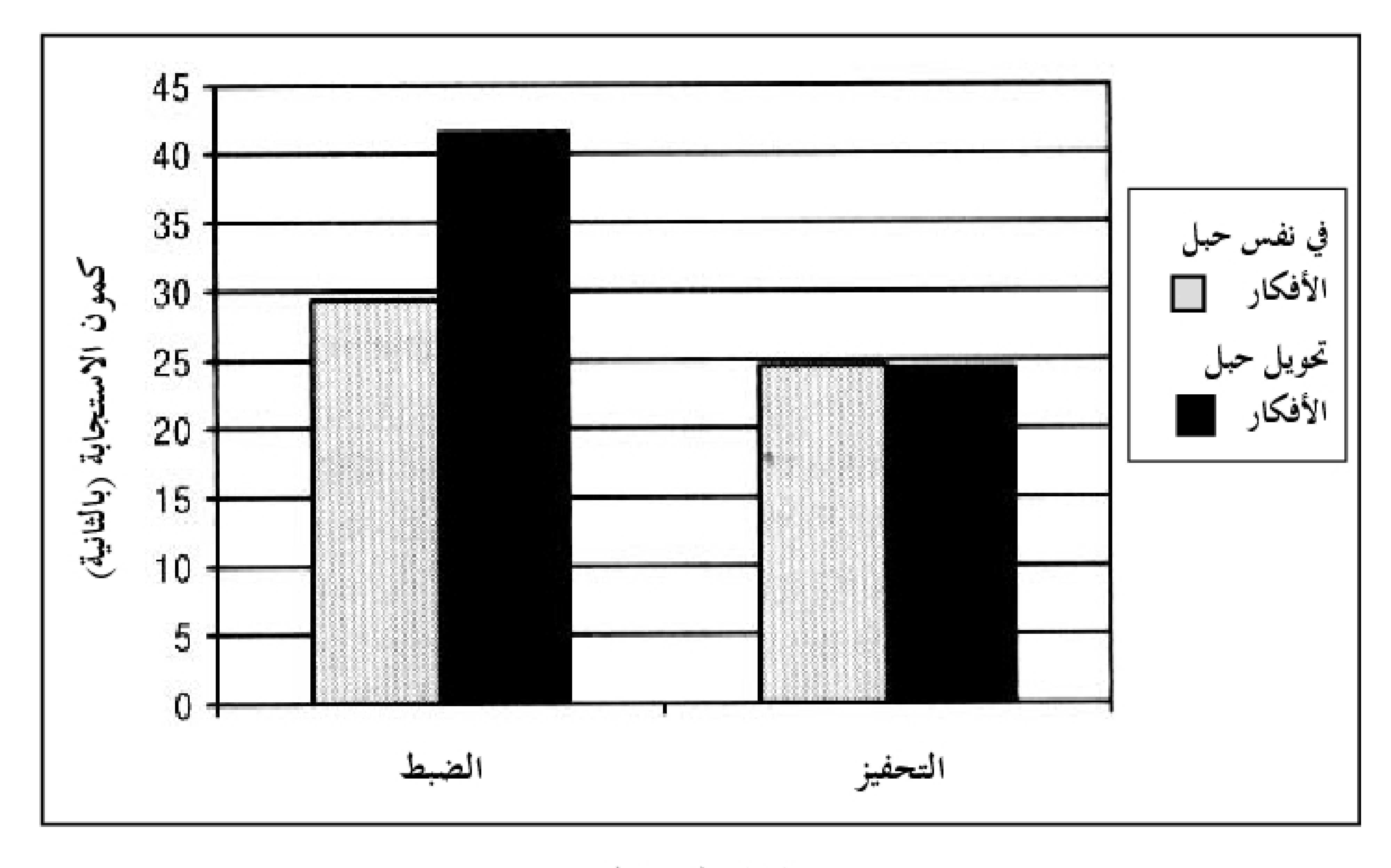
1 - Train of thought.

وقد أجرى نيجستاد Nijstad وزملاؤه (٢٠٠٠) تجربة قام فيها المشاركون كأفراد بكتابة الأفكار على الكمبيوتر. وقد ظهرت لبعض المشاركين أفكاراً محفزة على شاشة أجهزتهم في حين أن آخرين في حالة ضابطة لم تُعرض عليهم هذه الأفكار. وبالنسبة لكل فكرة يدخلها المشترك كان يتم تسجيل المدة التي استغرقها في إدخالها (فترة كمون الاستجابة(١)). بعد ذلك، كان يتم ترميز الأفكار إما باعتبار أنها متشابهة من الناحية الدلالية بالفكرة السابقة (أي أنها ضمن نفس حبل الأفكار) أو غير متشابهة في هذه الناحية لتلك الفكرة (أي أن حبلا جديدا من الأفكار قد بدأ)، وقد وجد نيجستاد Nijstad وزملاؤه (٢٠٠٠) أن المشاركين الذين عُرضت على شاشاتهم أفكار محفزة، كانوا إجمالا أكثر إنتاجية. وهكذا، وجدوا دليلاً على التحفيز المعرفي. وفي الحالة الضابطة، وُجد أن فترات كمون الاستجابة كانت أقصر حينما تكون الفكرة مشابهة من حيث الدلالة بالفكرة السابقة مقارنة بما كانت عليه حين كانت مختلفة. ولكن، عندما قُدمت أفكار التحفيز، لم يُوجد هذا الاختلاف: كان الانتقال إلى حبل جديد من الأفكار أسرع مما كان عليه الأمر في الحالة الضابطة، كما كان بنفس سرعة البقاء في نفس حبل الأفكار (أنظر الشكل رقم ٦-٤). وهكذا، أدى هذا التحفيز إلى تحسن في الأداء، لأنه ساعد المشاركين على التحول بسرعة إلى حبل جديد من الأفكار.

**خلاصة القول،** إن أوسبورن Osborn كان في الواقع على صواب، وأن أفكار الآخرين محفزة. ولكن، فإنه في جلسة عصف ذهني عادية، حينما يعبر الأفراد عن أفكارهم لفظيا، نجد أن عوامل مثل الخوف من التقييم ( ولاسيما بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من قلق بدرجة عالية)، وحظر الإنتاج، تسبب خسائر إنتاجية كبيرة. وعندما تستبعد هذه العوامل، هنا فقط نجد مكاسب إنتاجية. وقد يكون مرد هذه المكاسب أن أفكار الآخرين تحفز المرء على الإتيان بأفكار لا تخطر عادة على فكرة، وتساعده على البدء في حبل جديد من الأفكار. وبرغم ذلك، يجب ملاحظة أن تأثير التحفيز المعرفي أضعف بكثير من نتائج حظر الإنتاج المعطلة.

---

1 Response latencies




**شكل (٦-٤)**

فترات كمون الاستجابة للأفكار المتماثلة دلاليا مع الفكرة السابقة (في نفس حبل الأفكار) والأفكار المختلفة دلاليا مع الفكرة السابقة (تحول حبل الأفكار) (البيانات من Nijstad et al., 2002).

**وهم إنتاجية الجماعة :**

سبق أن رأينا أن جماعات العصف الذهني التقليدية التي تُعقد وجهاً لوجه تُعد غير فعالة، وأن عدم فعاليتها تزداد بزيادة حجم الجماعة. وإلى جانب ذلك، فإن عدم التعبير بالكلام عن الأفكار، بل مشاركة الأفكار عن طريق استخدام الورق أو من خلال نظام كمبيوتر، من شأنها أن تقضى على الكثير من المشاكل، بل وقد تؤدى إلى تحفيز معرفي ومكاسب إنتاجية. وبرغم ذلك، ما زال الكثير من جلسات العصف الذهني تُدار بالطريقة التقليدية وجهاً لوجه، ويبدو أن الناس ليس لديهم أية فكرة عن خسائر الإنتاجية المرتبطة بذلك. وعلى سبيل المثال، تبين من بحث عن طريق جوجل Google على شبكة الإنترنت (نوفمبر ٢٠٠٨) أن ٧ ملايين (!) نتيجة تقريباً تتعلق بالعصف الذهني والكثير منها يقدم نصيحة عن كيفية إدارة جلسات العصف الذهني التقليدية وجهاً لوجه. والواقع، أن الكثير من الناس يعتقدون أن هذه الجلسات أكثر فعالية من توليد الأفكار بشكل منفرد. وفي هذا الصدد، كثيراً ما وجد الباحثون أن الناس أكثر رضاء بأدائهم في العصف الذهني بعد جلسة (تقليدية) في جماعة أكثر مما يشعرون به في جلسة فردية (على سبيل المثال

Larey & Paulus, 1995; Paulus et al., 1993; Paulus, Larey, & Ortega, 1995; Stroebe et al.,1992). ولماذا يتوهم الناس أن جلسات الجماعة تُعد وسيلة فعالة لتوليد الأفكار؟

الواقع، أن هناك عدة تفسيرات لذلك. أولاً، يقول باولوس Paulus وزملاؤه (١٩٩٣) أنه يتاح لأعضاء الجماعة فرصة مقارنة أدائهم بأداء أعضاء آخرين (مقارنات اجتماعية). وسوف يصل معظم أعضاء الجماعة إلى نتيجة مفادها أنهم أسهموا بأفكار لا تقل عما أسهم به الآخرون. ولذلك، تراهم بصفة عامة راضين عن أدائهم. وبرغم ذلك، فإن الأفراد الذين يعملون وحدهم لا تتوفر لهم وسيلة لمعرفة ما إذا كان أداؤهم جيداً أم سيئاً. وبالتالي قد يشعرون بعدم الأمان، ويقيمون أدائهم بصورة سلبية. وأيضا، وجد باولوس Paulus وزملاؤه، وجدوا أن إعطاء الأفراد الذين يمارسون العصف الذهني معلومات عن مدى جودة أداء الآخرين يزيد من رضائهم عن أدائهم.

وجادل ستروب Stroebe وزملاؤه (١٩٩٢) إن الناس قد يبالغون في تقدير أدائهم في الجلسة الجماعية. واقترحوا أن أعضاء الجماعة (ربما بلا وعي) ينسبون إلى أنفسهم أفكار اقترحها في الواقع عضو آخر، لأنهم لا يستطيعون تذكر على وجه الدقة من الذي ابتكر فكرة ما. وربما تعرف بعد جلسة جماعية أن كثيرين يدَعون أنهم ابتكروا فكرة مفيدة بالذات. والحقيقة أن ستروب Stroebe وزملاؤه وجدوا أن أعضاء الجماعة لا يحسنون التمييز بين الأفكار التي ولدوها بأنفسهم، وتلك التي قام آخرون بتوليدها. وعلاوة على ذلك، كثيراً ما يدعي أعضاء الجماعة أن أفكارا كثيرة اقترحها آخرون قد طرأت على أذهانهم أيضاً.

ويقول نيجستاد، ستروب، ولودفيكس Nijstad, Stroebe, Lodwijkx (٢٠٠٦) أن الذين يعملون لوحدهم كثيراً ما يواجهون صعوبات حين يحاولون توليد الأفكار. وفي بعض الأحيان يحاولون ولكنهم يفشلون في الوصول إلى شيء جديد. ومن الناحية الأخرى، قد يجلس أعضاء الجماعة ويكتفون بالإنصات إلى آخرين عند مواجهتهم هذه المصاعب، ونتيجة لذلك، قليلاً ما يواجهونها. والواقع أن نيجستاد Nijstad وزملاؤه، وجدوا أن أعضاء الجماعة يذكرون محاولات فاشلة أقل مما يتحدث عنها الأفراد، وقد ارتبط هذا بمستويات أعلى من الرضا. وهكذا، فإنه من الناحية الشخصية العصف الذهني في الجماعة يجعل مهمة توليد الأفكار أكثر سهولة. ولكن، هذا لا يعنى بالضرورة أن المرء يبتكر أفكاراً أكثر أو أفضل، وقد يعنى هذا أيضاً أن المرء قام فحسب بمحاولات أقل لابتكار أفكار.

**جودة الأفكار وانتقاء الأفكار**

معظم المناقشات السابقة كانت حول كم الأفكار: كم فكرة تبتدعها الجماعة مقارنة بالأفراد؟ وهل قراءة أفكار الآخرين تؤدى إلى توليد أفكار أكثر؟ وقد يبدو هذا غير مرضٍ إلى حد ما. فجلسات العصف الذهني لم تُنظم أساساً للحصول على أكبر عدد من الأفكار، بل إن المرء مهتم بالأكثر بابتكار فكرة واحدة أو بعض الأفكار تكون من نوعية جيدة، ولم يكن أحد قد فكر فيها قبل ذلك. لذا، ماذا عن جودة الفكرة؟

**جدول رقم (٦-١)**
**جودة الأفكار على بُعدين**

| الجدوى | الأصالة: منخفضة | الأصالة: مرتفعة |
|---|---|---|
| منخفضة | أفكار رديئة | أفكار مجنونة |
| مرتفعة | أفكار تقليدية | أفكار جيدة |

والبُعدان اللذان يُستخدمان في معظم الأحيان لتقييم جودة الأفكار هما الأصالة والجدوى. ويمكن أن تكون الفكرة مرتفعة أو منخفضة في كلا البُعدين، الأمر الذي تنجم عنه أربعة احتمالات (أنظر الجدول رقم ٦-١): أفكار رديئة (أصالة منخفضة، جدوى متدنية)، أفكار تقليدية (أصالة منخفضة، جدوى عالية)، أفكار مجنونة (أصالة عالية، جدوى منخفضة)، وأفكار جيدة (أصالة عالية، جدوى عالية). وهذا يتناسب بشكل وثيق مع الكيفية التي يُعرف به الإبداع عادة: فالأفكار الإبداعية على أساس مدى جدتها (الأصالة)، وفائدتها (لها جدوى) (على سبيل المثال: Amabile,1983; Paulus & Nijstad,2003; Sternberg & Lubart,1999). ولذلك فإن جودة جلسة العصف الذهني تُقاس عادة بعدد الأفكار الجيدة (أصيلة ومجدية). وكما سبق القول عدد الأفكار الجيدة مرتبط بشكل وثيق بعدد الأفكار الإجمالي: فكلما زاد عدد الأفكار التي يتم توليدها، سيُوجد من بينها المزيد من الأفكار الجيدة (Dheil, Stroebe, 1987; Parnes & Meadow,1959).

ثمة سؤال حظي باهتمام البحث في هذه الفترة الأخيرة هو ما إذا كانت الجماعات والأفراد يحسنون اختيار أفضل أفكارهم. والواقع، إن جلسة العصف الذهني تكون فعالة إذا نجم عنها بعض الأفكار الجيدة التي يمكن في النهاية استخدامها. وهذا يستخلص منه أنه بعد تشعب عملية توليد الأفكار، يجب أن تتبعها عملية تقارب يختار فيها الناس أفضل الأفكار من بين تلك التي تم توليدها. وقد قال ريتزشيل، نيجستاد، وستروب Rietzschel, Nijstad, & Stroebe (2006) أن جودة الأفكار التي يتم انتقائها في النهاية يعتمد على عاملين: جودة الأفكار التي يتم توليدها، وفعالية عملية الاختيار (درجة اختيار أفضل الأفكار). وقال ريتزشيل Rietzschel وزملاؤه أيضاً أن الجماعات الاسمية يولدون بوجه عام المزيد من الأفكار (الجيدة) أثناء عملية العصف الذهني، وبالتالي يكون لديهم المزيد من الأفكار الجيدة ليختاروا من بينها. ولكن، وربما يكون الأمر هو ان الجماعات التفاعلية هي الأفضل في اختيار أفكارهم (أنظر أيضا الفصل السابع).

وقد أجرى ريتزشيل Rietzschel وزملاؤه (٢٠٠٦) تجربة قام المشاركون فيه أولاً بتوليد الأفكار، وبعدئذ اختاروا أفضل أربعة أفكار لديهم (كذلك Faure, 2004). وكان المشاركون طلبة علم نفس يعملون في جماعة أو كأفراد أعضاء في جماعات اسمية (سواء أثناء توليد الأفكار أو أثناء اختيارها)، وكان موضوع جلسة العصف الذهني هو كيف يمكن تحسين التعليم في قسم علم النفس. وقد وجد ريتزشيل Rietzschel وزملاؤه أن الجماعات الحقيقية ابتكرت أفكاراً أقل من الجماعات الاسمية، كما أنهم وجدوا أيضاً أن أفكار الجماعات الحقيقية كانت في المتوسط أقل أصالة ولكن أكثر جدوى من تلك التي كانت تخص الجماعات الاسمية. ومع ذلك عندما يتعلق الأمر بجودة الأفكار التي اختيرت، لم يكن هناك فرق بين الجماعات الحقيقية والجماعات الاسمية. والأمر الصادم هو أن متوسط أصالة الأفكار المختارة وجدواها لم يكن أعلى من متوسط أصالة الأفكار المبتكرة وجدواها: وعلى الرغم من أن أفكاراً أفضل كانت متوافرة، إلا أن الناس لم يختاروها، سواء في الجماعات الاسمية أو الجماعات النشطة. والواقع، أن فعالية الاختيار كانت سيئة إلى درجة أن المشاركين ربما هم أيضاً اختاروا أفكارهم بطريقة عشوائية.

وقد ناقش ريتزشيل، نيجستاد وستروب Rietzschel, Nijstad, & Stroebe في كتاباتهم (تحت الطبع)، السؤال الخاص بالسبب في أن فعالية الانتقاء كانت

متدنية إلى هذا الحد. ومن بين المشاكل التي يواجهها الناس عند انتقاء الأفكار أن العلاقة بين الأصالة والجدوى كانت في كثير من الأحيان عكسية. وهكذا، فإن الكثير من الأفكار إما إنها تتسم بالأصالة، وإما إنها كانت تتسم بالجدوى، ولكنها لم تكن تتسم بهما معاً. وهذا جعل الناس يركزون بالأكثر على الجدوى وليس على الأصالة عند انتقاء أفكارهم. والواقع، بوسع المرء أن يجادل بالقول أن الأصالة لم تكن لها أهمية في نظرهم، طالما نجحت الفكرة وكانت لها جدوى. برغم ذلك، عندما يتجاهل الناس الأصالة بشكل تام عند انتقاء الأفكار، ينتهي الأمر بالأفكار التقليدية فقط. وقد وجد ريتزشيل Rietzschel وزملاؤه أنه يمكن إقناع الناس بانتقاء أفكار أصيلة عبر توجيههم بوضوح لهذا، وبرغم ذلك، فقد جعلهم هذا أقل رضا عن الأفكار التي اختاروها.

**إبداع الجماعة:**

حتى الآن، تم التركيز على المقارنة بين توليد الأفكار (وانتقائها) لدى الفرد والجماعة. ولكن، هذه طريقة واحدة لتقييم أداء الجماعة (الفصل الثالث). وثمة طريقة أخرى وهى أن تدرس ما الذي يجعل جماعة ما أكثر فعالية (أو إبداعا) من جماعة أخرى. وهذه معرفة مفيدة، لأن هناك أنشطة إبداعية معينة لا يمكن أداؤها بشكل منفرد. والأمثلة تتضمن صناعة الأفلام (Simonton, 2004)، والأداء الموسيقى في الأوركسترا أو الفرق الموسيقية (Sawyer, 2006)، وأيضا كتابة تقرير بحثي معاً. لنتأمل بعض الأدلة الحديثة عما يجعل جماعة ما أكثر ابتكاراً من أخرى.

رأينا في الفصل الثاني أن الناس في كثير من الأحيان يمتثلون للضغط (المعياري) للجماعة. ولكن، لكي تكون مبدعا معناه ألا تكون تقليدياً، وألا تمتثل. والواقع، أننا رأينا في الفصل الثاني أن الذين يخالفون ويتخذون موقف الأقلية يحفزون الأغلبية المعارضة على التفكير بطرق تتسم إبداعية (Nemeth, 1986). ومؤخرا أشارت بعض الأدلة أن قدرة الجماعات على الإبداع تعتمد على درجة انشغال أعضاء الجماعة في التفكير المستقل بدلاً من الامتثال لمعايير جماعة ما أو المكافحة في سبيل تناغم الجماعة. ولنتأمل الأمثلة التالية.

- طلب بيرسما ودي درو Beersma & De Dreu (2005) في البداية من جماعات أن تقوم إما بمفاوضات تنافسية أو بمفاوضات تتسم بمزيد من الود

والتعاون. وبعد ذلك، قامت هذه الجماعات بمهمة إبداعية (وضع شعارات للتسويق). وكانت الجماعات التي أنهت للتو المفاوضات التنافسية أكثر إبداعا من تلك التي أنهت للتو المفاوضات التعاونية.

- طلب نيميث وأورميستون Nemeth & Ormiston (2007) من جماعات عقد جلستين لتوليد الأفكار. وبعد الجلسة الأولى، إما أن الجماعات بقيت كما هي، أو حدث بها تغيير في عضوية الجماعة. وكانت قدرة الجماعات على الإبداع بعد أن حدث تغيير في عضويتها أكثر مما كانت عليه حينما ظلت العضوية على حالها (انظر أيضا ;Choi & Thompson, 2005؛ الفصل العاشر). وبرغم ذلك كان الناس في الجماعات ثابتة العضوية يشعرون بارتياح أكثر من أولئك الذين اختبروا تغييراً في العضوية.
- طلب جونكالو وستو Goncalo & Staw (2006) من أعضاء الجماعة إما أن يصفوا السبب من أنهم كانوا يماثلون أعضاء آخرين ( تنشيط القيم الجماعية) أو السبب في أنهم كانوا متميزين (ينشطون قيم الفردية). وبعد ذلك، كان على الجماعات أن تبتكر أفكاراً. وقد وجد الباحثون أن الجماعات التي نُشطت فيها قيم الفردية أكثر ابتكاراً من تلك التي نشطت فيها القيم الجماعية.

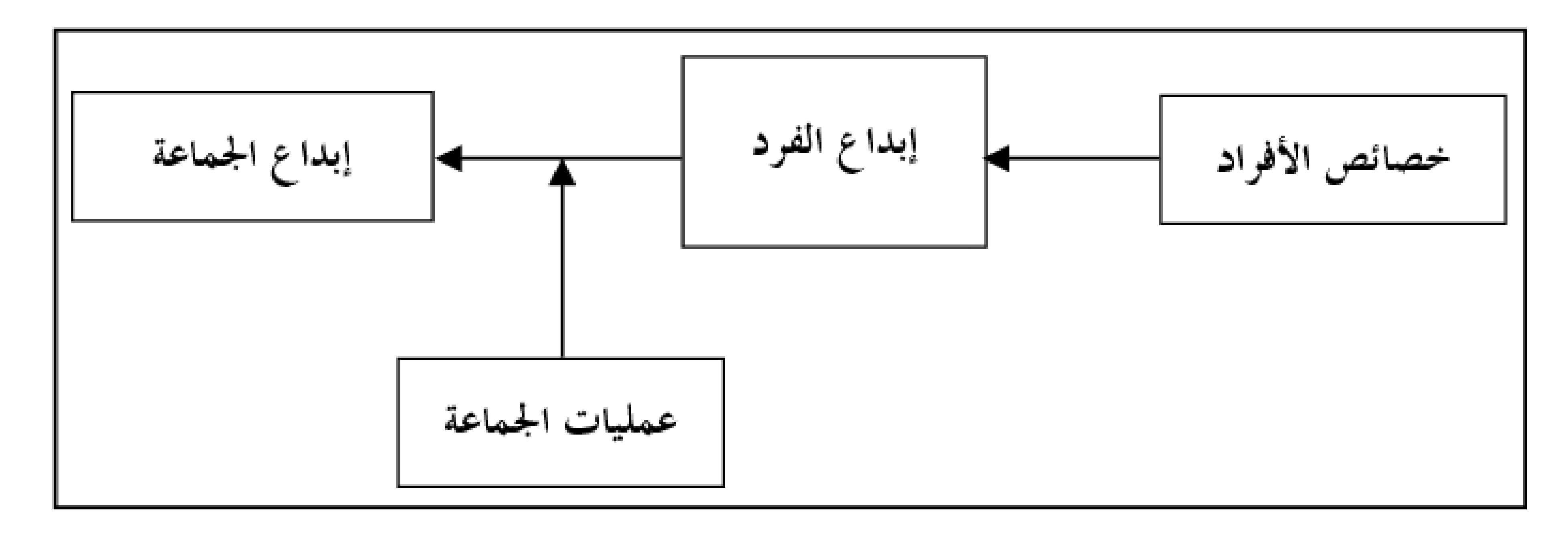
وتختلف هذه الأمثلة بدرجة واسعة، ولكن يبدو أنه كان هناك شيء واحد مشترك بينها: ركزت الجماعات على الأمور المشتركة بين الأعضاء وتناغم الجماعة، أو على كيفية اختلاف الأعضاء وتميزهم. فبعد مفاوضات تعاونية، وبعد البقاء معاً لفترة أطول، وعند تركيزهم على التماثل، ربما كان الناس أقل رغبة في التصدر واتخاذ موقف مخالف. بل وإنهم بالأحرى امتثلوا بالأكثر لمعايير الجماعة أو للضغوط من أجل التماثل. وبرغم ذلك، من أجل الإبداع، يجب على أعضاء الجماعة استخدام سبل مختلفة ولا يجب أن تُوجد ضغوط من أجل التماثل (أنظر أيضاً Chirumbolo, Lovi, Mannetti, Pierro, &Kruglanski, 2004; De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008). وكان هذا أكثر احتمالاً بعد مفاوضات تنافسية، وبعد تغيير العضوية، وعند تنشيط قيم الفردية.

وعلاوة على ذلك، ومن أجل تكوين صورة كاملة عن العوامل التي تجعل الجماعة أكثر إبداعا من غيرها. من الضروري أن نأخذ في الحسبان أن الجماعات تُعد نظماً متعددة المستويات (الفصل الثالث). وقدرة الجماعة على الإبداع مردها الأساسي أن أعضاء الجماعة كأفراد مبدعين – والأعضاء كأفراد في حاجة إلى

إيجاد أفكار مبتكرة. ولكن، عمليات الجماعة التي تحول أفكار الفرد إلى منتجات إبداعية للجماعة على نفس القدر من الأهمية (Nijstad, Rietzschel, & Stroebe, 2005). وبرغم ذلك، فإن دراسات قليلة هي التي درست الطبيعة متعددة المستويات لقدرة الجماعة على الإبداع، وأحد هذه الاستثناءات هى دراسة أعدها تاجار Taggar (2002).

درس تاجار Taggar (٢٠٠٢) ٩٤ جماعة يتراوح عدد أعضاء كل منها ما بين خمسة إلى ستة أعضاء، وكانوا يشتركون في دراسة مادة إدارة أعمال. وكان على الجماعات إكمال تدريبات متنوعة، أما التقارير الناجمة من ذلك والخاصة بكل جماعة فكان يتم تقدير مدى إبداعها بواسطة خبراء متخصصين (على سبيل المثال، من بين تدريبات الجماعة كان عليها أن تصمم خطة لإدارة التنوع في شركة معينة). وقد قام تاجار Taggar بقياس الخصائص على المستوى الفردي مثل الشخصية والقدرة المعرفية العامة. وعلاوة على ذلك، كان أعضاء الجماعة يقيمون بعضهم بعضاً على أساس السلوكيات التي تسهم بشكل إيجابي في الأداء الفعال للجماعة، مثل التغذية المرتدة الايجابية، والقدرة على التواصل الفعال، وتنسيق أنشطة الجماعة (على سبيل المثال، توزيع أدوار ومهام معينة على أعضاء الجماعة). وقد تنبأ تاجار Taggar أن الخصائص على المستوى الفردي سترتبط بالإبداع على المستوى الفردي (بحسب تقدير الزملاء أعضاء الجماعة). ولكن تنبأ تاجار Taggar أيضا بأن هذا لن يتحقق إلا إذا أظهر أعضاء الجماعة سلوكيات جماعية فعالة. ويبين الشكل رقم ٦-٥ التنبؤات الأساسية. والنموذج الذي عُرض في هذا الشكل تلقى دعماً جيداً. فالخصائص الفردية ترتبط بإبداعية الفرد. ولكن، الإبداع على المستوى الفردي كان مرتبطا بالإبداع على مستوى الجماعة حينما أظهر أعضاء الجماعة سلوكيات جماعية فعالة فقط.

وخلاصة القول، لقد بدأ الباحثون يحللون السبب في أن بعض الجماعات تكون أكثر إبداعا من جماعات أخرى. ويبدو أن الإبداع في الجماعات قد يستفيد من الجو العام الذي يمنح الفردية والتميز قيمة عليا، لأن هذا يؤثر في احتمال أن يتخذ أعضاء الجماعة وجهات نظر متشعبة بدلاً من الامتثال لضغوط الجماعة. وفضلا عن ذلك، تتطلب ترجمة قدرة الفرد على الإبداع إلى إنتاج إبداعي للجماعة عمليات جماعية فعالة.




**شكل (٦-٥)**

النموذج البحثي لتاجار Taggar (٢٠٠٢). لاحظ أن عمليات الجماعة تؤثر في العلاقة بين إبداع الفرد على وإبداع الجماعة (والعلاقة القوية بعمليات الجماعة الفعالة، أو علاقة ضعيفة بدون عمليات جماعة فعالة). ولذلك فإن السهم من عمليات الجماعة موجه إلى السهم الذي يربط بين إبداع الفرد وإبداع الجماعة. وعندما يؤثر أحد المتغيرات في العلاقة بين متغيرين آخرين نسمى هذا تأثيرا وسيطا.

**ملخص الفصل :**

١- الإبداع وعصف الذهن تقنية مؤثرة لحل المشاكل بطريقة مبدعة، يكون التركيز فيها على الكم وليس كيف الأفكار.

٢- تظهر الجماعات خسارة عملية كبيرة مهام توليد الأفكار، وتزداد هذه الخسارة مع زيادة حجم الجماعة. خسارة الدافعية لها دورها في هذا، غير أنه يبدو أن خسائر التنسيق أكثر أهمية. وأكبر خسائر التنسيق تتمثل في الخوف من التقييم (وعلى وجه الخصوص بين أعضاء الجماعة الذين يعانون القلق التفاعلي) وحظر الإنتاج (انتظار الدور في الجماعات).

٣- وعندما يتم استبعاد حظر الإنتاج (عندما تتم المشاركة بالأفكار عن طريق أنظمة الكمبيوتر أو بملاحظات مكتوبة) لن تحدث خسارة في الإنتاجية، بل ويمكن حدوث مكاسب إنتاجية.

٤- وعلى الرغم من أن جماعات العصف الذهني التقليدية غير فعالة، يعتقد معظم الناس – عن خطأ– أنها مؤثرة. وهناك آليات عديدة تؤدي إلى هذا الوهم عن إنتاجية الجماعة، بما في ذلك عمليات المقارنة الاجتماعية، المبالغة في تقدير الفرد لأدائه، وقلة المحاولات الفاشلة لتوليد أفكار في إطار الجماعة.

٥- وبعد مرحلة التشعب في توليد الأفكار، تأتي عادة مرحلة التقارب، والتي يتم فيها انتقاء أكثر الأفكار الواعدة للمزيد من الاعتبار. وبرغم ذلك، لا تكون

عمليات الانتقاء هذه فعالة دائماً، ويبدو أن الكثيرين من الناس يتحيزون ويفضلون الأفكار ذات الجدوى بدلاً من الأفكار الأصيلة.

٦- ويبدو أن جو الجماعة الذي تثمن فيه الفردية وليس التطابق يؤدي إلى الإبداع. وبرغم ذلك، نجد أن مستوى قدرة الفرد على الإبداع لن تؤدى إلى منتجات جماعية مبدعة إلا عندما تستعمل الجماعات عمليات فعالة.

**تدريبات :**

١- الكثيرون من الباحثين النفسيين يعرفون أن جماعة العصف الذهني ليست فعالة، وبرغم ذلك، فإنهم ما زالوا في كثير من الأحيان يتعاملون مع هذا العصف الذهني. ما سبب ذلك في رأيك؟

٢- على أساس ما جاء في هذا الفصل، ما هي الطرق التي تعتقد أنها تحسن من جلسات العصف الذهني التقليدية (وجها لوجه)؟

٣- هل تعتقد انه يوجد أيضاً في مهام أخرى وهم بإنتاجية الجماعة، وما هي نوعية المهام التي تعتقد أنه ينطبق عليها هذا؟

٤- إن توليد الأفكار ما هو سوى مرحلة من مراحل عملية الإبداع. ذلك أن مراحل أخرى تكون صياغة المسألة (أي قبل جلسة العصف الذهني)، انتقاء الأفكار، وتنفيذها. ففي أي من هذه المراحل الأخرى يكون استخدام الجماعات أكثر فائدة؟

٥- بدا في الفصل السابق أن الجماعيين في بعض الأحيان يتبطلون اجتماعيا. أما هنا فيبدو أن الفرديين قد يكونون أكثر إنتاجاً. فكيف يمكن تفسير ذلك؟

٦- ما نوعية عمليات الجماعة والتي تحتاجها لتحويل الأفكار الفردية إلى إنتاج إبداعي على مستوى الجماعة؟

**قراءات إضافية**

**عن خسارة الدافعية والتنسيق في جماعات توليد الأفكار**

- Stroebe, W.,& Diehl, M.(1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. In W.Stroebe&M. Hewstone (Eds.), European Review of Social Psychology (Vol.5 , pp. 271-303). London: Wiley.

**عن التحفيز المعرفي**

- Dugosh, K.L., Paulus, P.B., Roland, E.J., & Yang, H.C. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. Journal of Personality and Social Psychology, 79, 722-735.
- Nijstad, B.A., &Stroebe, W.(2006). How the group affects the mind: A Cognitive model of idea generation in groups. Personality and Social Psychology Review, 10, 186-213.

**عن انتقاء الأفكار**

- Rietzschel, E.F.,Nijstad, B.A., & Stroebe, W. (2006), Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal groups on idea generation and selection. Journal of Experimental Social Psychology, 42, 244-251.

**نموذج متعدد المستويات لإبداع الجماعة**

- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. Academy of Management Journal, 45, 315-330.

٧

# الفصل السابع
# اتخاذ القرار في الجماعة

# الفصل السابع
# اتخاذ القرار في الجماعة

يعد اتخاذ القرار في الجماعة – وإلى حد ما – عكس إبداع الجماعة (Stasser & Birchemier, 2003): فبدلاً من ابتكار خيارات مختلفة كثيرة، على الجماعة أن تتقارب (تصل إلى اتفاق) بالنسبة لخيار منها. واتخذا القرار يُعد من أهم المهام التي تقوم بها الجماعات. فالقرارات السياسية تتخذها الحكومات وفي اللجان، أما القرارات المتعلقة بمستقبل شركة ما فتتخذ في اجتماعات مجلس الإدارة، أما لجان الاختيار فتتخذ القرارات الخاصة بأي المرشحين يتم تعيينهم للالتحاق بالشركة. وكذلك، تُتخذ المزيد من القرارات العادية في كثير من الأحيان في جماعات. فالناس يقررون معاً الهدية التي يجب اختيارها لصديق مشترك، وتقرر حفلات المؤتمر المكان الذي يتم تناول الغذاء فيه، وتقرر العائلات أين تقضى إجازاتها.

وهناك سببان لقيام الجماعات وليس الأفراد باتخاذ الكثير من هذه القرارات (على سبيل المثال: Vroom & Yetton,1973). أولاً، قرارات الجماعة بغية الوصول إلى إجماع والتأكد من أن كل واحد ستسمع آراؤه، وأن غالبية أعضاء الجماعة يوافقون على القرار. ووظيفة "بناء الإجماع"[1] في الجماعات تُعد وظيفة هامة، لأنه في كثير من الأحيان ترى الناس أكثر رغبة في قبول قرار ما عندما يشاركون فيه. أما السبب الثاني فهو أن الجماعات ستكون لديها عادة موارد تعتمد عليها أكثر مما لدى الأفراد ولذلك فقد يكون قرارها هو الأفضل. والواقع، أن بعض أعضاء الجماعة قد تكون لديه معلومات لا تتوفر لآخرين. وفي هذه الحالة، تكون لدى الجماعة معلومات أكثر من أي فرد من أعضائها بمفرده، وبذلك تكون قادرة على اتخاذ قرار أكثر وعيا. وهذه وظيفة "دمج المعلومات"[2] المتوافرة في الجماعات التي تتخذ القرارات.

وفيما يتعلق بهاتين الوظيفتين، يأتي أعضاء الجماعات بنوعين من الإمكانيات إلى طاولة اتخاذ القرار، وهما تفضيلاتهم ومعلوماتهم. ومهمة الجماعة هي الجمع بين التفضيلات في إجماع (حتى عندما يختلف أعضاء الجماعة مبدئياً) والجمع بين

---

1 - Consensus-building function.

2 - Information integration function.

المعلومات واتخاذ قرار عالي الجودة. وفي الجزء الأول من الفصل نعرض لموضوع الجمع بين التفضيلات. ونناقش نظرية لها تأثيرها في اتخاذ القرار في الجماعة: نظرية خطة القرار الاجتماعي (Davis, 1973).

وفي الجزء الثاني، نناقش دور المعلومات أثناء قيام الجماعات باتخاذ القرار، وأخيراً، سنتأمل الفكر الجمعي وموضوعات الدافعية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في الجماعة.

**نظرية خطة القرار الاجتماعي [١] :**

**النظرية:**

ثمة سؤال جوهري في الأبحاث المتعلقة بالجماعة هو كيفية تجميع الإسهامات الفردية لتشكل استجابة الجماعة (الفصل الثالث). تتناول"نظرية خطة القرار الاجتماعي" لديفيس Davis,1973 هذا السؤال: كيف تترجم تفضيلات الفرد إلى قرار للجماعة؟ وقد قُدمت النظرية برسم تخطيطي في الشكل ٧-١، ويتكون من أربعة عناصر: تفضيلات فردية[٢]، تكوين الجماعة[٣]، خطط للقرار الاجتماعي[٤]، واستجابة الجماعة[٥]. وفي النظرية، يقوم تكوين الجماعة على تفضيلات أعضاء الجماعة. وتكوين الجماعة بدوره، يحدد استجابة الجماعة، مثل القرار الذي تتخذه الجماعة. أما طريقة علاقة تكوين الجماعة بقراراتها فتقوم على خطة القرار الاجتماعي (SDS) التي تستخدمها الجماعة.

وخطة القرار الاجتماعي، هي قاعدة تتعلق بالقرار، والتي توضح كيف ترتبط التفضيلات الفردية بقرارات الجماعة. وقد شُرح بأفضل طريقة عن طريق التشبيه بعملية التصويت (Davis,1973). وعلى سبيل المثال أحد قواعد القرار اُستخدمت في السياسة: الأغلبية تفوز. ففي تصويت في البرلمان، البديل الذي أيدته أغلبية أعضاء البرلمان هو الذي تم اختياره. و"الأغلبية تفوز" هنا تشكل قاعدة قرار رسمية، يصاحبها إجراءات تصويت رسمية. وقد تستخدم الجماعات أيضاً مثل هذه القاعدة بطريقة ضمنية وغير رسمية: تختار الجماعة البديل الذي قدمته الأغلبية بعد

---

1 - Social decision scheme theory (SDS).

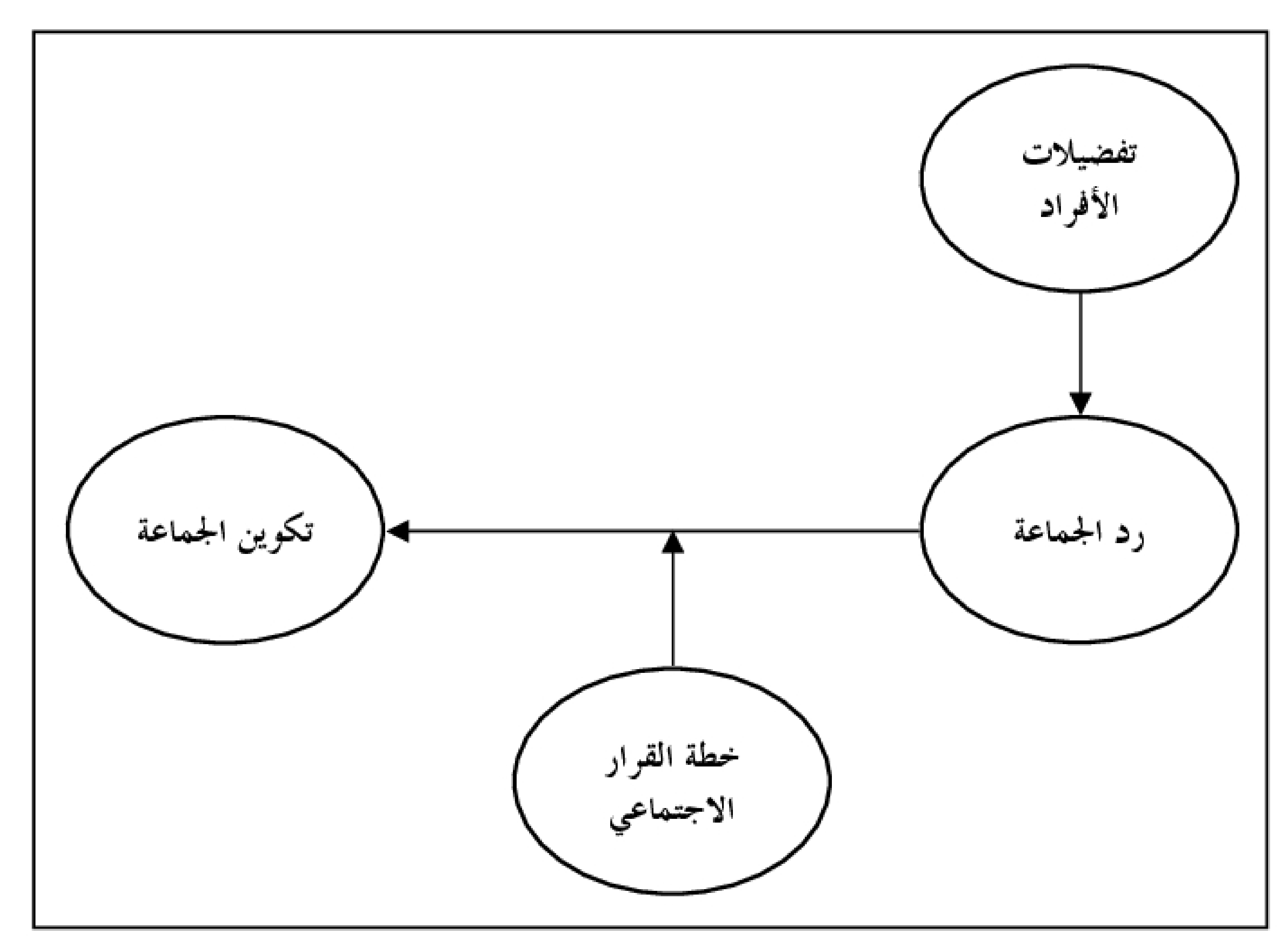
2 - Individual preferences.

3 - Group composition.

4 - Social decision schemes.

5 - Group response.

بعض المناقشات، ولكن بدون تصويت رسمي. وعلى الرغم من ذلك، فإن من الممكن أيضاً اتخاذ نوعيات أخرى من قواعد القرارات (غير رسمية) أيضاً، والتي قد تفوز فيها الأقليات أيضاً. وتعد نظرية خطة القرار الاجتماعي ذات أهمية كبيرة للبحث في موضوع اتخاذ الجماعة للقرارات وحل المشكلات (الفصل الثامن). دعونا إذاً نناقش هذه النظرية بشيء من التفصيل.




**شكل (٧-١)**
**نظرية خطة القرار الاجتماعي**

### من التفضيلات إلى تكوين الجماعة

نظرية خطة القرار الاجتماعي تأخذ التفضيلات الفردية كنقطة انطلاق. والتفضيل هو ميل الفرد لاختيار خيار ما بين استجابات بديلة. فعلى سبيل المثال، عند اتخاذ قرار تعيين موظف ما من بين ثلاثة متقدمين للوظيفة، قد يفضل بعض الأشخاص في الشركة المرشح "أ"، وآخرون يفضلون المرشح "**ب**"، ومع ذلك يفضل آخرون المرشح " **ج**". ولنفترض تعيين لجنة للاختيار لاتخاذ قرار التعيين، وتكونت هذه اللجنة من أربعة أشخاص من الشركة. في إطار نظرية خطة القرار الاجتماعي، يشير "تكوين الجماعة" إلى عدد الأفراد في جماعة ما (على سبيل

المثال، لجنة الاختيار)، ممن يفضلون كل بديل. ومن بين تكوين الجماعة المحتمل، نجد أن عضوين يفضلان المرشح أ، وعضو يفضل المرشح **ب**، وعضو يفضل المرشح **ج**. وثمة طريقة مختصرة لإيجاز تكوين هذه الجماعة هي (٢-١-١) إشارة إلى عدد أعضاء الجماعة تبنى المرشحين أ، ب، و ج على التوالي.

ومع وجود أربعة أعضاء للجماعة وثلاثة بدائل، فإنه من المحتمل منطقياً وجود ١٥ تكوين مختلف للجماعة. وهذه التكوينات تختلف عن تفضيل جميع الأعضاء بشكل جماعي لنفس المرشحين (على سبيل المثال، [ ٤، ٠، ٠]، [ ٠، ٤، ٠]، [ ٠، ٠، ٤]) لكل تركيبة محتملة من التفضيلات (على سبيل المثال [٢، ٠، ٠]، [ ٢، ١، ١] أو [ ١، ٠، ٣]). والقرارات بين بدائل أكثر، والقرارات التي تُتخذ في جماعات أكبر حجماً، تتاح لها تكوينات محتملة أكثر للجماعة. ومع وجود بدائل أقل، أو جماعات أصغر حجماً. يكون العدد المحتمل لتكوينات الجماعة أقل. وعلى سبيل المثال، في جماعة من ثلاثة أشخاص وبديلين، عدد التكوينات المحتملة تقتصر على أربعة تكوينات محتملة فقط (وهى [٣، ٠]، [٢، ١]، [ ١، ٢] و [٠، ٣]).

## من تكوين الجماعة إلى قرار الجماعة

الخطوة التالية من النظرية هي من تكوين الجماعة إلى قرارها. وهذا يعتمد على خطة القرار الاجتماعي التي تستخدمها الجماعة، لأن خطة القرار الاجتماعي هي قاعدة القرار التي تحدد كيف يتحول تكوين الجماعة إلى قرار للجماعة. وهنا يكون هناك احتمال لوجود الكثير من خطط القرار الاجتماعي المختلفة، ولكن ثلاثة منها هامة هي "الأغلبية تفوز"[١]، "النسبية"[٢]، "الحقيقة تفوز"[٣] (جدول رقم ٧-١).

وتشير عبارة "الأغلبية تفوز" إلى أن البديل يتم دائما اختياره، حين يفضله على الأقل أغلبية من أعضاء الجماعة. وفي المثال الخاص باختيار موظف لتعيينه، سيشير إلى أن المرشح أ، يتم اختياره دائماً عندما يكون تركيب الجماعة [٤، ٠، ٠]، [٣، ١، ٠] أو [٣، ٠، ١]. وعلى غرار ذلك، المرشح (**ب**) سيتم اختياره عندما يكون تركيب الجماعة [٠، ٤، ٠]، [١، ٣، ٠]، أو [ ٠، ٣، ١]، أما المرشح (**ج**) يتم اختياره إذا كان تركيب الجماعة [٠، ٠، ٤]، [١،٠، ٣]، و[٠، ١، ٣]. وبرغم ذلك، يُلاحظ أن خطة القرار الاجتماعي الأغلبية تفوز لا تقدم أي حل عندما لا تتم

1 - Majority wins.

2 - Proportionality.

3 - Truth wins.

الموافقة على بديل بواسطة أغلبية (على سبيل المثال، [٢، ٢، ٠]، أو [٢، ١، ١]). وفي نظام التصويت، مثلما يحدث في البرلمان، فإنه توضع في كثير من الأحيان إجراءات معينة لهذه الحالات (على سبيل المثال، يكون صوت الرئيس حاسماً). وعندما لا يكون هناك إجراءات رسمية، يجب تطبيق قاعدة إضافية غير رسمية للحالات التي لا تتحقق فيها الأغلبية (أنظر ما يلي).

**جدول رقم (٧-١)**
**خطط القرار الاجتماعي الثلاث**

| خطة القرار الاجتماعي | الوصف | مثال |
|---|---|---|
| **الأغلبية تفوز** | تختار الجماعة البديل الذي وافقت عليه الأغلبية بنسبة محتملة ١٠٠% (دائما) | إذا كان تكوين الجماعة [١، ٣، ٠] نجد أن الجماعة تختار دائما البديل (ب) |
| **النسبية** | احتمال اختيار البديل يساوى نسبة أعضاء الجماعة الذين وافقوا على هذا البديل | إذا كان تركيب الجماعة [١، ٣، ٠] فإن احتمال اختيار الجماعة للبديل أ تكون ٢٥%، ب ٧٥%، ج ٠% |
| **الحقيقة تفوز** | إذا افترضنا أن البديل يمثل ما هو صحيح (أفضل بديل) نجد أن الجماعة تختاره دائما (باحتمال ١٠٠%) حين يختار على الأقل عضو واحد من الجماعة هذا البديل | إذا افترضنا أن البديل أ صحيح، وكان تركيب الجماعة [١، ٣، ٠] فإن الجماعة ستختار دائما البديل أ (على الرغم من أن عضواً واحداً هو الذي فضله). |

خطة القرار الاجتماعي النسبية مفادها أن احتمال اختيار البديل يتوقف على نسبة أعضاء الجماعة الذين يفضلون هذا البديل. وفي خطة القرار الاجتماعي هذه العدد الأكبر هو الأكثر احتمالا للفوز من العدد الأصغر. وعلى سبيل المثال، إذا افترضنا تكوين الجماعة كان [٢، ١،١] فإن احتمال قيام هذه الجماعة باختيار (أ) يكون ٥٠%، واختيار (ب) يكون ٢٥% واختيار (ج) ٢٥% أيضا. وفي الجماعة التي يكون تكوينها [٣، ١، ٠]، فإن اختيار (أ) يكون ٧٥% واختيار (ب) يكون بنسبة ٢٥%، واختيار (ج) بنسبة صفر%. ويُلاحظ أنه حين تستخدم الجماعة خطة

القرار الاجتماعي النسبية فإن الأغلبية لا تفوز دائماً (كما يحدث في حالة "الأغلبية تفوز")، ولكن احتمال فوزها يكون أكبر من احتمال فوز الأقلية.

ثمة خطة ثالثة هامة لخطة القرار الاجتماعي وهى "الحقيقة تفوز". ومثل هذه الخطة قد تكون قابلة للتطبيق حين يمثل أحد البدائل "الحقيقة"، على سبيل المثال، استجابة صحيحة للجماعة في مهمة خاصة بحل المشاكل (الفصل الثامن) أو في حالة شهدت جدال حاسم لصالح بديل (على سبيل المثال دليل حاسم في قضية جنائية). وعبارة "الحقيقة تفوز" معناها أن البديل الذي يمثل الحقيقة يتم اختياره دائما باحتمال ١٠٠% حين يفضله على الأقل عضو واحد في الجماعة. ويُذكر أن هذا معناه أن الأقلية تفوز عندما يكون لديها التفضيل "الصحيح". وعبارة "الحقيق تفوز" مرتبطة بالمهام المنفصلة (انظر الفصل الثالث). وحين يكون عضو واحد على الأقل في الجماعة قادر على الأداء بشكل جيد (في هذه الحالة، يكون لديه التفضيل "الصحيح")، يُتوقع أن تؤدى الجماعة أداء جيداً (تختار البديل "الصحيح"). وأخـــيراً، يُلاحظ أن "الحقيقة تفوز" لا تقدم حلاً حين لا يفضل أي عضو البديل "الصحيح".

وعبارة "الأغلبية تفوز" لا تقدم حلاً في حالة التعادل، وعبارة "الصحيح يفوز" لا تقدم حلاً في الحالات التي لا يفضل فيها (أي عضو البديل الصحيح ولذلك كثيراً ما يكون من الضروري صياغة خطة قرار اجتماعي أكثر تعقيداً ولو بشكل طفيف، توضح ما يحدث في مثل هذه الحالات. ومثال على ذلك نجده في "الأغلبية تفوز، وإلا النسبية". وخطة القرار الاجتماعي هذه يُستشف منها أن البديل يُختار دائماً حين تفضله الأغلبية، ولكن في حالة عدم وجود أغلبية، فإن النسبة الأكبر هي التي يوجد ستفوز على الأرجح. ويُلاحظ أنه في خطة القرار الاجتماعي تلك يكون الدعم هو العامل الوحيد الذي يحدد قرار الجماعة. وثمة مثال آخر وهو"الحقيقة تفوز، وإلا النسبية". وفي هذا الحالة يكون الدعم العددي أقل أهمية. والمهم هو ما إذا كان عضو واحد على الأقل من أعضاء الجماعة على صواب (وفي هذه الحالة يتم اختيار البديل الصحيح). وعندما لا يكون ولو عضو واحد على صواب في هذه الحالة تعتمد الجماعة بالفعل على الدعم الرقمي (أي النسبية). والكثير من النوعيات الأخرى من خطة القرار الاجتماعي تكون ممكنة، وكافة نوعيات التركيبات الأخرى تكون محتملة أيضا. ومثال على ذلك أن أغلبية الثلثين تفوز (كما يحدث أحياناً في البرلمانات عند التصويت على التعديلات الدستورية). والمهم هو أن ليس كل خطة للقرار الاجتماعي تكون مقبولة في كل موقف. وعلى سبيل المثال، في

موقف خاص بحل المشاكل خطة القرار الاجتماعي الحقيقة تفوز تكون أكثر قبولاً مما سيكون عليه الحال عند اتخاذ قرار بشأن هدية لصديق مشترك (أي ليس هناك "حقيقة"). وفي هذه الحالة الأخيرة، ستكون "الأغلبية تفوز" هي الأكثر تطبيقاً.

## من الأفراد إلى الجماعات

يمكن التنبؤ بقرارات الجماعة حين نعرف تكوين الجماعة، وخطة القرار الاجتماعي التي تستخدمها. وبوسعنا تحديد تكوين الجماعة بشكل مباشر، على سبيل المثال، بسؤال أعضاء الجماعة عما سيفعلونه قبل أن تُجرى الجماعة مناقشتها. كما يمكننا أيضاً التحكم في تكوين الجماعة، على سبيل بأن نوزع الأعضاء على الجماعات على أساس ما يفضلونه (على سبيل المثال، Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter, &Frey, 2006). ومن بين الاحتمالات أن تقيس أو تتحكم في تكوين الجماعة، تلاحظ عدد كبير من قرارات الجماعة، وأن نستخلص من هذه القرارات خطة القرار الاجتماعي التي استخدمتها هذه الجماعات.

وثمة احتمال آخر مثير للاهتمام، وهو مقارنة ما يفضله الأفراد بقرارات الجماعة. وبالنسبة لكثير من القرارات، سيكون الوضع هو أنه ليست كافة القرارات ستكون مفضلة بشكل متساو. ففي المثال الخاص باختيار موظف لتعيينه، فإن أعضاء أكثر من الشركة قد يفضلون المرشح " أ " على المرشحين " ب" و " ج"، ولعل ذلك سببه أن المرشح " أ " له خبرة أكبر لها علاقة بالوظيفة. فما هي النتائج المترتبة على ذلك بالنسبة لقرارات الجماعة؟ ثمة تنبؤ أساسي من نظرية خطة القرار الاجتماعي، وهو أن خطة القرار الاجتماعي " الأغلبية تفوز" من شأنها في كثير من الأحيان أن تزيد التحيزات القائمة على مستوى الأفراد. وعلى سبيل المثال، عندما نجد في مثال اتخاذ قرار لتعيين موظف أن ٨٠% من أفراد الشركة يفضلون المرشح "أ"، فإن خطة القرار الاجتماعي الأغلبية تفوز/ وإلا النسبية ستتنبأ بأن احتمالاً بنسبة ٩٠% بأن الجماعة ستختار المرشح "أ" (على سبيل المثال، Stasser,1999). مرد ذلك أنه مع وجود ٨٠% من الأفراد يفضلون المرشح "أ"، فمن المحتمل جداً أن أغلبية أعضاء الجماعة يفضلون المرشح "أ". واستخدام خطة القرار الاجتماعي "الأغلبية تفوز" سيدفع بكل هذه الجماعات لأن تختار فعلاً المرشح "أ" (حتى مع وجود أقلية لمرشح آخر).

**النتائج الرئيسية**

في كثير من الأحيان يمكن التنبؤ بقرارات الجماعة على أساس التفضيلات المبدئية لأعضاء الجماعة (تكوين الجماعة) وفي كثير من الأحيان تستخدم شكلاً متغيراً من خطة القرار الاجتماعي "الأغلبية تفوز" (على سبيل المثال Stasser, Kerr, & Davis,1989). والأغلبية تتسم بالقوة بسبب تأثيرها المعلوماتي وضغطها المعياري (Deutsch & Gerard, 1955؛ الفصل الثاني). والسبب في أن أغلبية ما تتبنى بديلاً معيناً قد يكون ببساطة أنه بديل جيد. وهكذا، قد تكون لدى الأغلبية بعض الحجج الجيدة جداً، وبذلك تقنع الأقلية. وعلى الرغم من ذلك، فإنه حين تكون الأغلبية على خطأ فإنها تفوز أيضاً. ولاسيما حينما يكون من الصعب الحكم على صحة استجابة ما (Deutsch & Gerard, 1955, Nemeth & Nemeth-Brown ,2003). ومرد ذلك جزئيا هو الضغط المعياري: ومن ينحرف عن ذلك يتم إسكاته، وفي بعض الأحيان نجد أن الناس الذين لديهم رأي مختلف لا يتجرؤون على التعبير عنها (بمعنى الرقابة الذاتية). وفي هذه الحالة فإن الامتثال العام وليس التحول الخاص هو الذي يحدث (انظر الفصل الثاني).

وعلى الرغم من ذلك، فإنه في الكثير من الأحيان يؤدى الأغلبية تفوز إلى قرارات دقيقة (Hastie, Kameda, 2005). وقد لوحظت هذه النتائج الايجابية حين يُحفز أعضاء الجماعة على العثور على أفضل البدائل، عندما يصلون إلى نتائجهم بشكل مستقل، وعندما "يصوتون" أيضا بشكل مستقل. والواقع، أن "الأغلبية تفوز" يُعد طريقة كافية لاستبعاد التحيزات التي تحدث على المستوى الفردي، على سبيل المثال، بسبب نقص المعلومات أو القدرات. وإذا توصل عدد من أعضاء الجماعة بشكل مستقل إلى نفس النتيجة، فإن هذه النتيجة من المحتمل أن تكون أكثر صحة (أقل تحيزاً) من النتيجة التي يتوصل إليها عضو بمفرده. وبرغم ذلك، فإنه من بين المشاكل أنه في كثير من الأحيان لا يصل الأعضاء إلى النتيجة بشكل مستقل ولا يصوتون بشكل مستقل. لنتذكر– على سبيل المثال – مهمة تقدير الخط لآش Asch (١٩٥٥) والتي يقوم فيها الأعضاء المتحالفون بإعطاء الاستجابة الخطأ عن عمد (الفصل الثاني). وغالبا ما يقوم الفرد الذي تواجهه أغلبية تقدم الإجابة الخطأ بمجاراتها، ومثل هذه العمليات قد تؤدى في النهاية إلى قرار متدني للجماعة. والسبب أساساً هو أن الأفراد لا يصوتون بشكل مستقل، بل بالأحرى "بعد" سماع

آراء الآخرين. وهذا قد يقلل من جودة قرار الجماعة عند استخدام خطة القرار الاجتماعي" الأغلبية تفوز".

وحقيقة أن الأغلبيات قوية لا تعنى أن الأقّليات ليس لها تأثير على الإطلاق. والواقع، إنه مع خطة القرار الاجتماعي "الصحيح يفوز". ويمكن لأقلية من عضو واحد من الجماعة يمكن من حيث المبدأ أن يحول اتجاه الجماعة كلها، بغض النظر عن حجم الأغلبية. ولكن بعض المواقف أيضاً يمكن الدفاع عنها بسهولة أكثر من مواقف أخرى. ومن بين هذه الحالات محاكاة مداولات هيئة المحلفين. والتعليمات التي تصدر لهيئات المحلفين عادة هي أن الإذناب يجب أن يثبت "بدون أدنى شك". وهذا يُفهم منه أنه من الأسهل الدفاع عن موقف "ليس مذنبا"، لأنه كثيراً ما يوجد على الأقل بعض من الشك: شهود العيان قد يكونون على خطأ، وقد يكون الدليل قابلاً للجدال. والواقع، أن ما لُوحظ في قرارات هيئة المحلفين هو الانحياز نحو التساهل: فالعناصر المؤيدة للبراءة تكون أكثر نفوذاً من العناصر المؤيدة للإدانة (على سبيل المثال، MacCoun and Kerr (1988)).

وأظهر البحث أن خطة القرار الاجتماعي الأغلبية تفوز/ وإلا النسبية لا يمكن أن تتنبأ بقرارات هيئة المحلفين بدقة، وذلك بسبب الانحياز القوي نحو التساهل. وعلى سبيل المثال، ماكون وكير MacCoun and Kerr (1988) يذكران بيانات مأخوذة من ١٣ دراسة بان ٣٤٥ هيئة من هيئات المحلفين والتي يتكون كل منها من ست محلفين قد حدث انقسام متعادل بينهما مبدئيا (ثلاثة محلفين يفضلون "مذنب"، وثلاثة يفضلون "غير مذنب"). ومن بين هؤلاء الهيئات فشلت ٣٥% منهم في الوصول إلى حكم (أي أنهم عجزوا ولم يستطيعوا الوصول إلى اتفاق، الأمر الذي جعل إعادة المحاكمة أمراً ضرورياً). وبالنسبة لهيئات المحلفين التي توصلت إلى حكم، كثيرون منهم أصدروا حكما بالبراءة (٥٣% من العدد الإجمالي لهيئات لمحلفين)، مقارنة بمن أصدروا حكم الإدانة (١٢%) الأمر الذي يبين أن المؤيدين للبراءة كانوا الأكثر نفوذاً. وعلى غرار ذلك، وبأغلبية مبدئية [٤، ٢] لصالح الإدانة (حدث هذا بالنسبة لـــ٣٧١ هيئة محلفين)، قامت نحو ٤٧% بالإدانة (٢٢% براءة، ٣١% كانت بلا أغلبية). وبرغم ذلك، وبأغلبية مبدئية [٤، ٢] لصالح البراءة (حدث هذا في ٣٤٤ هيئة محلفين)، ٧٦% تم تبرئتهم (٥% أدينوا، ١٧% كانت بلا أغلبية). وهكذا، وبأغلبية الثلثين، فإن العناصر المؤيدة للبراءة كانت أكثر نفوذا (لقد ربحوا ٧٦% من القضايا) من

العناصر المؤيدة للإدانة (ربحوا ٤٧% من القضايا فقط). وتوضح هذه النتائج بجلاء الانحياز نحو التساهل.

**الخلاصة :**

نظرية خطة القرار الاجتماعي تُعد نظرية رسمية لاتخاذ القرار في الجماعة، وتتيح للمرء أن يحسب وبدقة كل التنبؤات المتعلقة بقرارات الجماعة أنظر (Stasser, 1999). ومن بين المزايا الكبرى أن النظرية توضح كيف تُحول التفضيلات الفردية إلى قرار للجماعة. ويمكنها أن تفسر السبب في أنه باستخدام خطة القرار الاجتماعي "الأغلبية تفوز" تزيد الانحيازات على المستوى الفردي في موقف الجماعة. ويمكن استخدامها أيضاً لمقارنة التفضيلات على المستوى الفردي بالخيارات التي على مستوى الجماعة. ويمكن استخدام البيانات لاختبار أي من خطط القرار الاجتماعي تتنبأ بشكل أفضل بقرار الجماعة (على سبيل المثال أغلبية/ تساهل وليس أغلبية/نسبية في اتخاذ قرارات هيئة المحلفين). وأخيرا، عندما تتوفر لدينا فكرة طيبة عن أي من خطط القرار الاجتماعي قد اُستخدمت في موقف معين، بوسعنا أن نستخلص تنبؤات عما قد يحدث في المواقف المختلفة، مثل تلك المتعلقة بجماعات أكبر أو مع سكان وُزعت بينهم التفضيلات الأولية بطريقة أخرى (Stasser, 1999).

**قرارات ومعلومات الجماعة :**

**مشاركة المعلومات، والملفات الخفية، واتخاذ القرار في الجماعة**

من بين أسباب استخدام الجماعات في اتخاذ القرارات أن الجماعة ككل لديها معلومات أكثر من أي فرد فيها لوحده: وعضو الجماعة رقم (١) قد يعرف شيئاً لا يعرفه العضو رقم (٢)، وعضو الجماعة رقم (٣) قد يعرف شيئا مختلفا تماماً. وعندما يجمع أعضاء الجماعة معلوماتهم، قد يصلوا إلى خيار أفضل (مبني على معلومات أكثر). بل إنه من الممكن للجماعة أن تختار بديلاً أفضل من كافة البدائل الأخرى على الرغم من أنه لم يفضله في بداية الأمر أي عضو بمفرده من أعضاء الجماعة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا يتطلب تبادل المعلومات بشكل كاف أثناء نقاشات الجماعة.

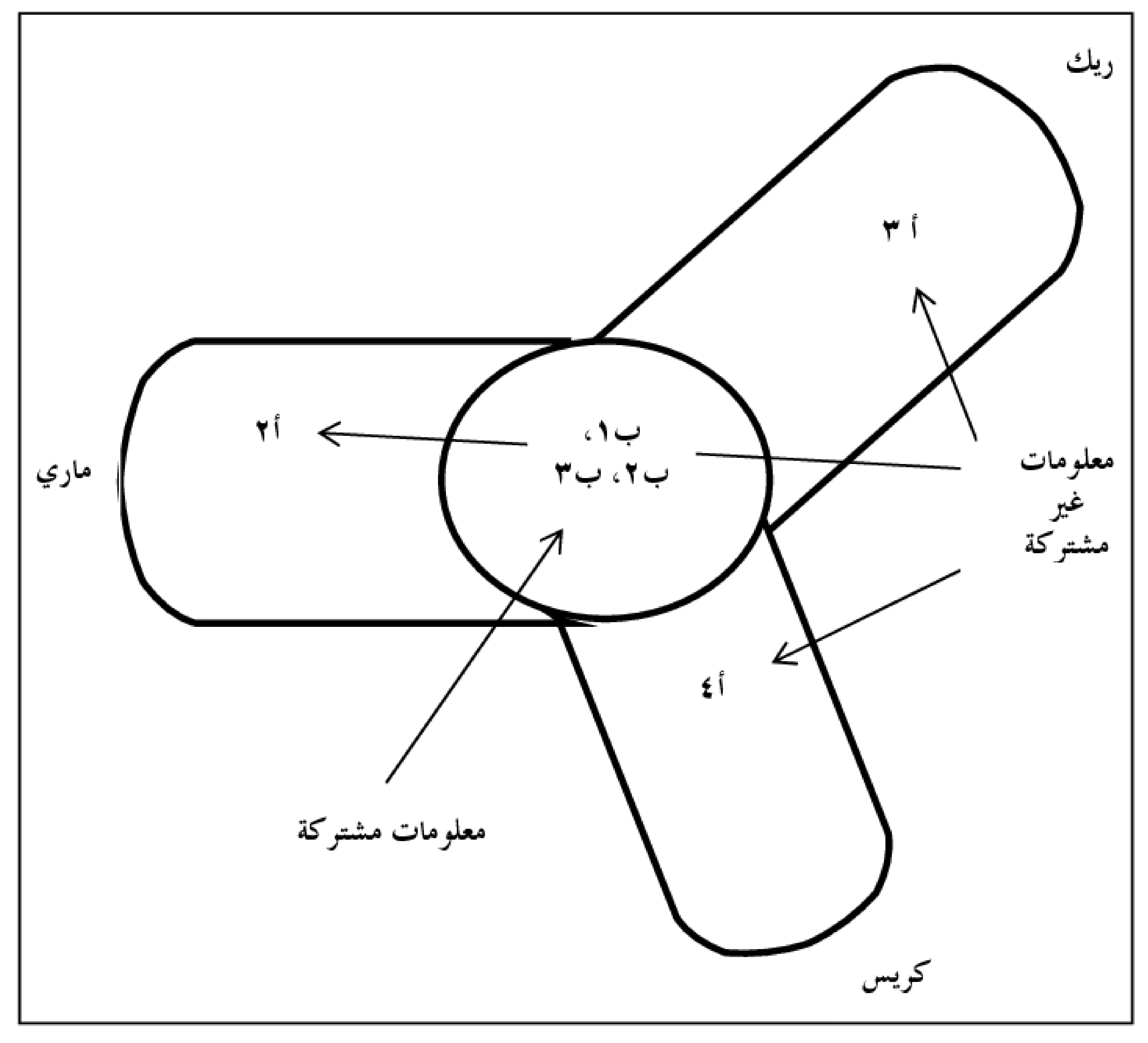
لنأخذ على سبيل المثال، جماعة من ثلاثة أعضاء تتكون من ماري، ريك وكريس Mary, Rick, Chris وكان عليها أن تتخذ قرار بخصوص بديلين أ، ب (الشكل رقم ٧–٢). ولنفترض أن أ١– أ٤ يمثلان أربع معلومات إيجابية عن البديل أ، ب١–ب٣، تمثل ثلاث معلومات إيجابية عن البديل ب. وإذا كانت كافة المعلومات متساوية في الأهمية يكون البديل أ هو الأفضل: هناك أربع معلومات الداعمة له، في حين أن ب ليس له سوى ثلاث. ولنفترض أن المعلومات قد وُزعت بين أعضاء الجماعة، وأن بعض المعلومات متاحة لجميع الأعضاء (المعلومات المشتركة: أ١، ب١، ب٢، ب٣)، وبعض المعلومات متاحة لعضو واحد فقط (معلومات غير مشتركة): ذلك ماري فقط هي التي تعرف أ٤، وريك فقط يعرف أ٣، وكريس فقط يعرف أ٤. وقبل مناقشة الجماعة، توقع جميع الأعضاء أن يفضلوا البديل ب، لأنهم يعرفون كلهم المعلومات الثلاث الإيجابية عن ذلك البديل (كلهم يعرفون ب١–ب٣)، في حين أن كل واحد منهم ليس لديه سوى معلومتين فقط عن البديل أ (ماري تعرف أ١ و أ٢، ريك أ١ وأ٣، كريس أ١ و أ٤). ولكن، أثناء مناقشتهم الجماعية، قد يكتشفون أنهم جميعاً كانوا على خطأ في البداية، وأن البديل أ هو في الواقع الخيار الأفضل وإذا حدث ذلك، فإن ذلك يمثل مكاسب العملية[1]: فالجماعة أدت بشكل أفضل مما يستطيع أي عضو أن يؤديه منفرداً.

الموقف الذي يمثله الشكل رقم (٧–٢) فيُعرف باسم "الملف الخفي"[2]، لأن الحل الصحيح مخفي في البداية عن أعضاء الجماعة، ولا يمكن اكتشافه إلا عندما يتبادل أعضاء الجماعة المعلومات غير المشتركة التي لدى كل واحد منهم (Stasser,1988). وكان ستاسر وتيتوس Stasser, and Titus (1985) أول من درس الملفات الخفية، كما بحثا إذا كان بمقدور الجماعات التغلب على تفضيلاتهم الأولية للبديل الخطأ، وأن يصلوا إلى النتيجة الصحيحة بعد مناقشة الجماعة. وقد جعلوا جماعات كل منها مكونة من أربعة أشخاص لتختار من بين ثلاثة مرشحين رئيساً لهيئة طلابية. وكان المرشح " أ " هو أفضل خيار، لأن كان هناك المزيد من المعلومات في صالح هذا المرشح متاحة للجميع. أولاً، قرأ أعضاء الجماعة كأفراد معلومات عن المرشحين، وبعدئذ ناقشوا المرشحين في الجماعة ثم اتخذوا قرار الجماعة.

---

1 - Process gains.

2 - Hidden profile.




**شكل (٧-٢)**

ملف خفي مع ثلاثة أعضاء في الجماعة ومعلومات موزعة عن بديلين للقـرار (أ وب). مـأخوذ من: Strasser, G., & Birchmeier, Z. (2003). Group creativity and collective choice. In P.B. Paulus and B.A. Nijstad (Eds.), Group creativity: Innovation through collaboration (pp. 85-109). New York: Oxford University Press.

حقوق النشر Oxford University Press. – أعيد الطبع بتصريح

أنشأ ستاسر وتيتوس Stasser, and Titus,1985 ثلاثة حالات تجريبية. وفي الحالة المشتركة تسلم أعضاء الجماعة كل على حدة كافة المعلومات قبل مناقشة الجماعة. وفي الحالتين الأخريين كان هناك "ملف خفي". وقد تم تقسيم بعض المعلومات بين أعضاء الجماعة، بحيث تكون بعض المعلومات مشتركة (أعطيت هذه المعلومات لجميع الأعضاء) ولكن معلومات أخرى غير مشتركة (أعطيت لعضو واحد من أعضاء الجماعة). وهكذا، فإنه في حين أن الجماعة ككل كانت

لديها دائماً المعلومات الكاملة لم يكن يعرف كل عضو سوى جزء منها قبل المناقشة. ويُلاحظ أن المرشح الصحيح (أ) في هذه الظروف لا يمكن التعرف عليه إلا بعد تبادل كافة المعلومات غير المشتركة، لأن المعلومات الإيجابية عن المرشح، كانت غير مشتركة وتم تقسيمها بين أعضاء الجماعة. وفي حالة "غير المشتركة/ الإجماع"، وُجه جميع أعضاء الجماعة لتفضيل المرشح ب (المرشح الخطأ): جميع المعلومات الإيجابية عن المرشح "ب" أُعطيت لكل الأعضاء، في حين أن المعلومات السلبية عن ذلك المرشح لم تتم المشاركة بها، وقُسمت بين الأعضاء الأربعة. في حالة غير المشتركة/الصراع، أُتبعت صيغة مختلفة لتوزيع المعلومات. وبدلاً من توجيه انحياز جميع أعضاء للمرشح "ب" (إيجاد إجماع مبدئي لصالح ذلك المرشح) تم توجيه عضوين من أعضاء الجماعة لكي يفضلا المرشح "ب" (حيث أعطيت المعلومات الإيجابية وليس السلبية عنه)، كما تم توجيه عضوان ليفضلا المرشح "ج" (أُعطيا المعلومات الإيجابية لا السلبية عنه).

وعلل ستاسر وتيتوس Stasser, and Titus (1985) أن الجماعات ستختار المرشح "أ" (الخيار الصحيح) في حالة توفير المعلومات كاملة، لأن البديل الصحيح لم يخف عن أعضاء الجماعة كأفراد. ولكنهم لن يكتشفوا الملف الخفي على الأرجح في حالة المعلومات غير المشتركة/الإجماع. وعوضاً عن ذلك، ستدرك الجماعات بسرعة أنهم يشاركون نفس التفضيل، وباستخدام خطة القرار الاجتماعي من نوعية "الأغلبية تفوز"، يتفقون على اختيار "ب" (البديل الخطأ) دون الكثير من المناقشة. وبرغم ذلك، فإنه في حالة المعلومات غير المشتركة/الصراع، قد يكتشفون الملف الخفي، ويختارون المرشح الصحيح على الرغم من أنه لم يفضله في البداية أي عضو من الأعضاء بالجماعة. ولأن بعض الأعضاء كانوا يفضلون المرشح " ب"، والبعض يفضلون المرشح "ج"، إلا أنه على الجماعات أن تناقش الموضوع بشكل موسع، وعليهم أثناء المناقشة أن يكتشفوا أن المرشح "أ" هو في الحقيقة أفضل خيار.

ولكن للأسف أن هذا لم يحدث (انظر الشكل ٧-٣). وذلك أنه في حالة توافر المعلومات الكاملة أدركت معظم الجماعات أن المرشح "أ" هو أفضل خيار. ولكن، في الجماعات التي بها أعضاء وجهوا لأن يفضلوا المرشح "ب" (في حالة المعلومات غير المشتركة/ الإجماع) كانوا في العادة يختارون المرشح " ب"، وفي حالة المعلومات غير المشتركة/ الصراع) اختارت معظم الجماعات المرشح "ب"، أو المرشح "ج"، ولم تختر البديل الصحيح "أ". والسبب الذي اكتشفه ستاسر وتيتوس

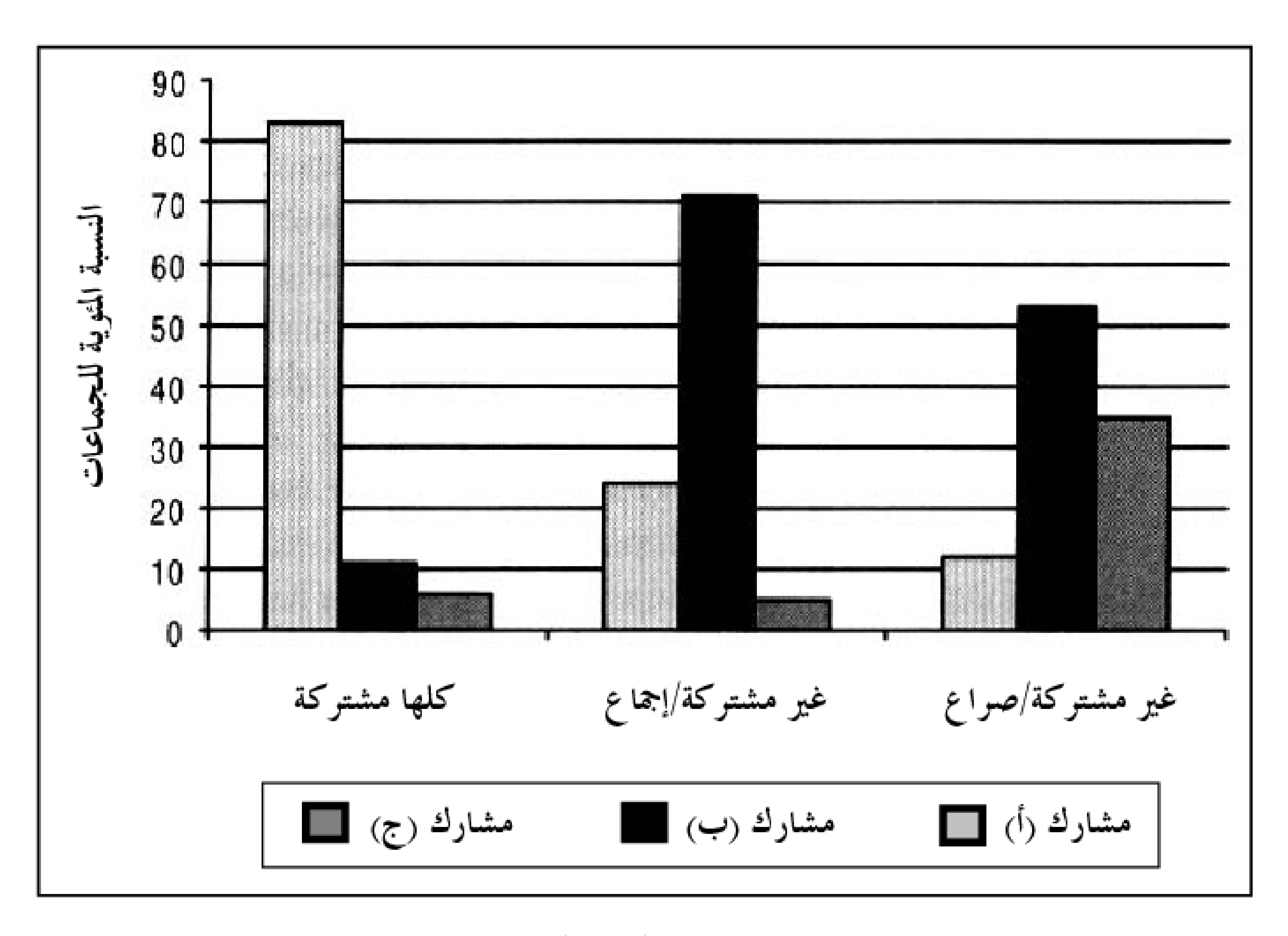
Stasser, and Titus (1985)، هو أن المعلومات غير المشتركة والتي تفضل المرشح "أ" كثيراً ما ظلت بعيداً عن المناقشة، ولذلك لم تستطع الجماعات اكتشاف الملف الخفي.

وما السبب في عدم مناقشة المعلومات غير المشتركة؟ ويُوجد سبب بسيط، وهو المصادفة. احتمال أن معلومة معينة تذُكر أثناء المناقشة مرتبطة ارتباطا إيجابيا بعدد أعضاء الجماعة الذين لديهم هذه المعلومة (Stasser, Titus,1987). لنفترض احتمال أن يتذكر احد أعضاء الجماعة معلومة معينة أثناء المناقشة يرمز إليه بالحروف $p(R)$، واحتمال أن هذا الشخص لا يسترجعها يرمز إليه بالحروف $[١ - p(R)]$. وإذا استطاع ن من أعضاء الجماعة تذكر هذه المعلومة تحديدا، فإن فرصة ألا يسترجعها أحد يرمز إليه بالحروف $[١ - p(R)]^{ن}$، وفرصة أن يسترجعها على الأقل عضو واحد يُرمز إليه بالمعادلة

$$p(D) = ١ - [١ - p(R)]^{ن} \quad (١)$$

وعلى سبيل المثال حين تكون $p(R)=.5$، فاحتمال مناقشة هذه المعلومة حين تكون غير مشتركة (أي حين لا يعرفها سوى عضو واحد فقط؛ ن=١) ببساطة هو ٥،. وعندما يعرف أربعة أعضاء هذه المعلومة (ن=٤)، تصير احتمالية أن تُناقش هي ١ − [١ − ٥،]٤ = ٩٤،.

ويُفهم من المعادلة رقم (١) أنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة الذين يستطيعون استرجاع معلومة ما (أي أنهم يعرفونها من البداية)، زاد احتمال مناقشتها في الجماعة. فكر في هذا لمدة ثانية. ستجد أن فائدة اتخاذ القرار في جماعة أكثر من الفرد تكمن في احتمال أن أعضاء الجماعة بوسعهم المساهمة بمعرفة مميزة (غير مشتركة)، وبرغم ذلك، فالواقع أنهم على الأرجح سوف يتكلمون عن معلومات جميع أعضاء الجماعة يعرفونها بالفعل. وهذا يحد من الفائدة المحتملة لصنع القرار في جماعة. والواقع، أن بحثاً لاحقاً قد أكد دون أدنى شك أن مناقشات الجماعة تظهر تحيزاً في العينات لصالح المعلومات المشتركة: فهناك احتمال أكبر أن تذكر المعلومات المشتركة فيها أثناء المناقشة من أن تذكر المعلومات غير المشتركة (على سبيل المثال، Larson, Foster-Fishman, & Keys,1994; Stasser, Taylor & Hanna,1989). ذلك لأن الجماعات تركز على المعلومات المشتركة أكثر من تركيزها على المعلومات غير المشتركة، وكثيراً ما تفشل في اكتشاف الملفات الخفية.




**شكل (٧-٣)**

اختيار الجماعة كدالة لتوزيع المعلومات الأولية (البيانات مأخوذة من Stasser & Titus, 1985)

وللصيغة (١) مضامين أخرى. أولاً، أظهرت الأبحاث أن التحيز في العينات لصالح المعلومات المشتركة تفاقم في الجماعات الأكبر حجماً، لأن عدد أعضاء الجماعة الذين بوسعهم ذكر معلومات مشتركة يكون أعلى في الجماعات الأكبر حجماً (مع زيادة ن، تزيد قيمة $p$(D) .Stasser et al، ١٩٨٩). ثانياً: يعتمد هذا التحيز على حمل المعلومات (أي على مقدار ما هو متاح من المعلومات ذات الصلة بالقرار). وسبب ذلك أنه مع حمل المعلومات الأعلى يكون $p(R)$ أقل (بمعنى أن احتمال استرجاع كل معلومة يكون أقل). وعلى سبيل المثال عندما تكون $p(R)$= 8. (وليس 5.، مما يعكس حمل معلومات أقل) فإن قيمة $p(D)$ للمعلومات غير المشتركة تكون 8.، وبالنسبة للمعلومات المشتركة في جماعة من أربعة أعضاء تكون $p(D)$ = ١- [١-٨]٤=٠,٩٩٨. وهنا يكون الفرق ٠,١٩٨، حيث عندما $p(R)$ = ٥.، كانت قيمته ٤٤. وهكذا، فقد انخفض التحيز في العينة حين كان حمل المعلومات منخفض (Stasser,& Titus, 1987).

## تقييم المعلومات المشتركة وغير المشتركة، وتأثير المعرفة المشتركة[١]

تميل الجماعات إلى الحديث عن أمور يعرفها كل واحد بالفعل. ولكن الوضع مع ذلك أكثر سوءاً. وحتى عندما تُذكر معلومات غير مشتركة أثناء المناقشة، فاحتمال أن تلتقطها الجماعة يكون قليلاً. وقد أظهرت الأبحاث أنه عند ذكر معلومات غير مشتركة أثناء مناقشة الجماعة، فإن تكرارها يكون أقل من المعلومات المشتركة. (على سبيل المثال، Larson et al., 1994. Stasser et al., 1989). وإذا أخذنا التكرار كعلامة على أن المعلومات تتم معالجتها بالفعل كما يُنظر إليها على أنها هامة (Scholten, Van Knippenberg, Nijstad, & De Dreu, 2007)، يُستشف من هذا أن المعلومات غير المشتركة لا تحظى بثقل أثناء مناقشة الجماعة على النحو الذي تستحقه. وثمة سببان في أن المعلومات غير المشتركة – حتى لو ذُكرت–لا تحظى بنفس ثقل المعلومات المشتركة.

**أولاً:** يمكن التحقق من صدق لمعلومات المشتركة من خلال أعضاء الجماعة بالإضافة إلى الشخص الذي ذكرها (على سبيل المثال، Wittenbaum, Hubbell, & Zuckerman, 1999). ولأن أعضاء آخرين كانت لديهم نفس المعلومة منذ البداية، فبوسعهم أن يشهدوا بصحتها. ولذلك تميل إلى اعتبارها أنها تتمتع بمصداقية أكثر مما تلقاه المعلومات غير المشتركة، التي لا يمكن التحقق من صدقها بواسطة الآخرين. وكان من نتيجة ذلك أيضا أن أعضاء الجماعة الذين ذكروا المعلومات المشتركة مقارنة بالمعلومات غير المشتركة أعطوا تقديراً أعلى من ناحية الخبرة من قبل أعضاء آخرين (Wittenbaum et al., 1999). أنظر أيضا (Kameda, Ohtsubo & Takezawa, 1997). وهذه من المفارقات إلى حد ما: ففي حين أن الجماعات لديها الكثير لتربحه من الأعضاء الذين لديهم معرفة مميزة وغير مشتركة، فإنهم يقدرون هؤلاء الأعضاء الذين يشاركون فحسب بمعلومات يعرفها الآخرون فعلاً!

**ثانياً:** يتردد الناس في تغيير تفضيلهم الأولي. وفي موقف الملف الخفي، يدخل أعضاء الجماعة المناقشة وهم يفضلون بديلاً ليس بالبديل الأمثل. ثم إن المعلومات الجديدة غير المشتركة والتي تُطرح أثناء المناقشة يُفهم منها أن هذا التفضيل لم يكن سليماً. وعلى الرغم من ذلك، أظهر البحث أن الناس لا يعدلون عادة عن تفضيلاتهم الأولية، حتى حين تتاح معلومات أثناء المناقشة والتي تبين أن بديلاً

---

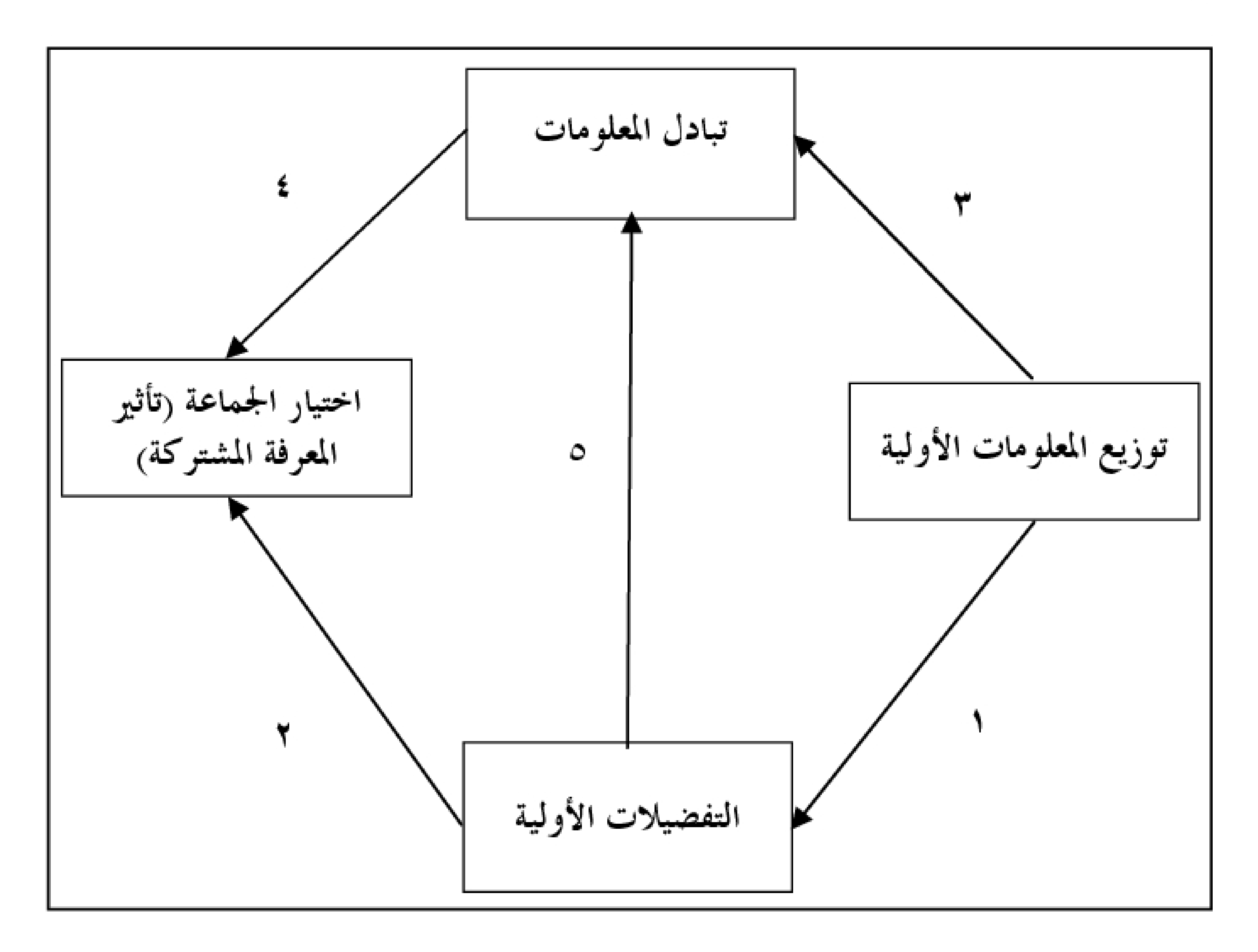
1 - Common knowledge effect.

آخر هو الخيار الأفضل (على سبيل المثال Postmos, Spears, & Cihangir, 2001). أوضح جريتماير وشولتز-هارت Greitemeyer and Schulz-Hardt (2003) أن السبب هو أن الناس يقيمون المعلومات الجديدة بطريقة متحيزة. فهم يرون المعلومات التي تدعم تفضيلهم الأولى أكثر أهمية من المعلومات التي تدعم بديلاً غير مفضل من البداية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعلومات الإيجابية عن البديل المفضل يُنظر إليها على أنها أكثر إيجابية من المعلومات الإيجابية عن بديل غير مفضل، في حين أن المعلومات السلبية عن البديل المفضل يُنظر إليها على أنها أقل سلبية من المعلومات السلبية عن البديل غير المفضل. ونتيجة لذلك، فإن الناس لا يغيرون رأيهم الأولي.

وتسهم هذه التحيزات في *نتيجة المعرفة المشتركة*: النتيجة أن المعلومات المشتركة يكون لها تأثير على خيار الجماعة أكبر من تأثير المعلومات غير المشتركة (Gigone, & Hastie, 1993, 1997). وقد جادل جيجون وهاستي Gigone, and Hastie بالقول إن المعلومات المشتركة تكون متاحة لكل عضو في الجماعة من البداية، وستؤثر في التفضيلات الأولية لكل عضو. ولذلك فلها تأثير أكبر من تأثير المعلومات غير المشتركة والتي لا تستطيع أن تؤثر إلا في شخص واحد (شكل رقم ٧-٤، السهم رقم ١). وبناء على نظرية خطة القرار الاجتماعي، فإن تجميع هذه التفضيلات ببساطة- على سبيل المثال- باستخدام خطة القرار الاجتماعي "الأغلبية تفوز" لابد وأن تؤدى إلى الكثير من قرارات الجماعة التي تتسق مع المعلومات المشتركة، وليس على المعلومات غير المشتركة (السهم رقم ٢). وهذا المسار الذي في الأسفل في شكل رقم ٧-٤ يشير إلى نتيجة تجميع تفضيلات بسيط. أما المسار العلوي فيشير إلى تأثير تبادل وتقييم المعلومات (أنظر أيضاً Winquist & Larson, 1998). وقد رأينا أن تحيز العينة يؤدى بالجماعات إلى التركيز على المعلومات المشتركة (السهم رقم ٣). وقد رأينا أيضاً أن المعلومات المشتركة تعطى ثقلاً أكبر أثناء مناقشة الجماعة (السهم رقم ٤). ومرة أخرى تكون النتيجة أن قرارات الجماعة ستعكس بشكل رئيسي المعلومات المشتركة وليس المعلومات غير المشتركة. وثمة سهم أخير في الشكل رقم ٧-٤ يبدأ من تفضيلات العضو الأولية إلى تبادل المعلومات. ويعكس هذا السهم تحيز محتمل آخر في مناقشة الجماعة، ويسمى "الدفاع"[1]: ميل أعضاء الجماعة إلى الدفاع عن تفضيلهم الأولي أثناء مناقشة الجماعة، بذكر المعلومات التي تتسق-

1 - Advocacy.

وليست التي تتعارض– مع هذا التفضيل. ثم إن الدفاع يزيد تحيز قرارات الجماعة في اتجاه التفضيلات الأولية.




**شكل (٧–٤)**

تأثير المعرفة المشتركة. يشير السهم رقم ١ لحقيقة أن المعلومات المشتركة لها تأثير أكبر على تفضيلات الفرد، ويشير السهم رقم ٢ إلى تجميع التفضيلات (على سبيل المثال "الأغلبية تفوز")، ويشير السهم ٣ إلى تحيز العينات لصالح المعلومات المشتركة، ويشير السهم رقم ٤ إلى التقييم المتحيز، والسهم رقم ٥ إلى الدفاع.

## التغلب على التحيزات أثناء المناقشة

يرسم الشكل( ٧–٤) لنا صورة متشائمة إلى حد ما لعملية اتخاذ القرار في الجماعة وبرغم ذلك، توجد طرق عديدة لمواجهة المشاركة بمعلومات متحيزة في الجماعات. ولنذكر أربعة أمثلة فيما يلي.

## تنوع التفضيلات الأولية

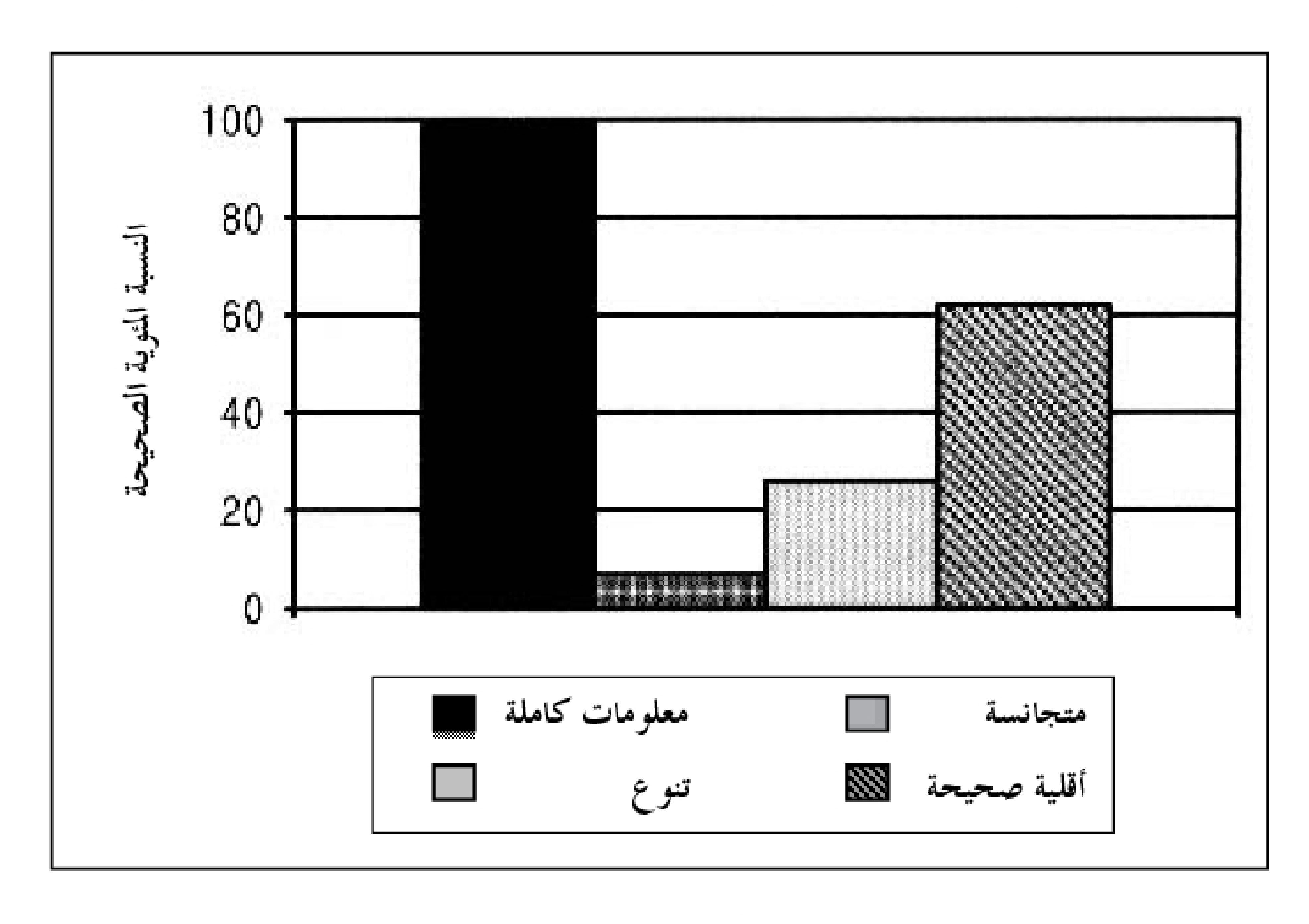
في دراسة ستاسر وتيتوس Stasser & Titus (1985) تمت المقارنة بين حالة غير مشتركة/ إجماع وحالة غير مشتركة/صراع وفي حالة الإجماع، نجد أن جميع

أعضاء الجماعة فضلوا مبدئياً نفس البديل الذي ليس البديل الأمثل وفي حالة الصراع فضلوا بائل مختلفة ولكنها ليست البديل الأمثل كذلك. ولم يجد ستاسر وتيتوس Stasser & Titus (1985) أن الجماعات في حالة الصراع تتخذ في كثير من الأحيان القرار الصائب. وعلى الرغم من ذلك، أظهرت الأبحاث اللاحقة أن تنوع التفضيلات (أي أن أعضاء مختلفين يختارون في البداية تفضيلا مختلفا) يحدث فرقاً بالفعل.

جعل شولتز-هارت Schulz-Hardt وزملاؤه (٢٠٠٦)، جماعات كل منها من ثلاثة أشخاص تتخذ قراراً بالنسبة لأربع مرشحين لشغل وظيفة (أ، ب، ج، د). وكانت المرشحة ج هي المرشحة الأفضل، غير أنهم أوجدوا ملفا خفيا: وذلك أن كل عضو في هذه الجماعة قرأ على انفراد معلومات متحيزة جعلت المرشحة جتبدو أقل جاذبية مما هي عليه فعلا (أي أن المعلومات الإيجابية كانت غير مشتركة وقسمت بين أعضاء الجماعة). وبعد قراءة المعلومات المتعلقة بالمرشحة كل على حدة، كان للمشتركين المختلفين تفضيلات مختلفة، بما في ذلك البعض الذين كانوا يفضلون المرشحة ج (على الرغم من أن هذه المرشحة أقل جاذبية). تم توزيع الأعضاء على الجماعات بناء على تفضيلات أعضاء الجماعة الأولية قبل المناقشة. وفي بعض هذه الجماعات فضل جميع الأعضاء نفس المرشح الذي لم يكن الأمثل (حالة إجماع)؛ وفي جماعات أخرى، فضّل الأعضاء مرشحين مختلفين لم يكونوا هم الأمثل (حالة تنوع)؛ وفي بعض الجماعات كان عضو واحد فقط كان لديه التفضيل الصحيح (حالة أقلية) وكانت هنا حالة سيطرة تسلم فيها جميع الأعضاء كافة المعلومات منذ البداية (لا يوجد ملف خفي).

ويوضح الشكل ٧-٥ قرارات الجماعة (النسبة المئوية لمن اختاروا المرشحة الصحيحة ج). وكافة الجماعات التي تسلمت المعلومات كاملة منذ البداية اختارت المرشحة ج. وكذلك وجد شولتز- هارت وأخرون (٢٠٠٦) .Schulz-Hardt et al تأثيرين. الأول، أن تنوع التفضيلات حتى لو لم يكن أي عضو في البداية على صواب، من شأنه أن يحسن من قرارات الجماعة. وهكذا، فإنه في الحالة التي كان فيها كل عضو في الجماعة يفضل نفس المرشح غير الأمثل، فإن ٧% فقط منها اختارت المرشحة ج. وفي الحالات التي كان لأعضاء الجماعة فيها تفضيلات مختلفة غير صحيحة كانت النسبة حوالي ٢٥%. ومرد ذلك أن المناقشات استغرقت مدة أطول وكانت أقل تحيزا في هذه الحالات. وبرغم ذلك كانت النسبة المئوية الصحيحة أعلى من ذلك (حوالي ٦٠%) حين كان أحد أعضاء الجماعة

يفضل مبدئيا المرشحة الصحيحة. وفي هذه الحالة كان السبب الرئيسي هو أن المعلومات التي تدعم المرشحة الصحيحة قد نوقشت بشكل مستفيض، وهكذا فإن في مثل هذه الحالات، فإن عضوا واحدا من أعضاء الجماعة يكون على صواب كثيرا ما يغير رأي الجماعة كلها (أنظر خطة القرار الاجتماعي"الحقيقة تفوز").




**شكل (٧-٥)**

النسبة المئوية للقرارات الصحيحة كدالة لتكوين الجماعة. مأخوذ من: Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F.C., Mojzisch, A., Kerchreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology,* 91, 1081-1093.



**صياغة القرار:**

وجد ستاسر وستيوارت Stasser & Stewart (١٩٩٢) أن ثمة طريقة أخرى لتقليل التحيز في المناقشة وهى صياغة مهمة اتخاذ القرار كمشكلة ينبغي حلها وليس كقرار يجب اتخاذه. حيث أعطيت الجماعات معلومات عن جريمة قتل، وكان عليها أن تقرر أيا من المتهمين الثلاثة ارتكب الجريمة. وإما تم تسليم أعضاء الجماعة بشكل منفرد المعلومات كاملة من البداية، أو تم توزيعها بينهم لإيجاد

الملف الخفي. ويمكن حل الجريمة من خلال التفكير المنطقي، ولكن هذا لم يُخبر به سوى نصف الجماعات فقط (حالة الحل). أما النصف الآخر فقد قيل لهم إن الدليل غير حاسم، وإن عليهم أن يقدموا أفضل تخميناتهم عن أي من المتهمين على الأرجح هو من ارتكب الجريمة (حالة الحكم). ومعظم الجماعات التي كانت لديها معلومات كاملة منذ البداية تعرفت بشكل صحيح على مرتكب الجريمة. وعلى الرغم من ذلك، فإنه في حالة الملف الخفي تم التعرف على المتهم الصحيح في حالات الحل بشكل أكبر من حالات الحكم، وسبب ذلك أن المعلومات الحاسمة عن قضية القتل تمت مناقشتها بشكل مستفيض في حالة الحل.

**القيادة :**

وثمة طريقة ثالثة للتحفيز على تبادل المعلومات وذلك من خلال القيادة (Larson, Christenen, Abbott, & Franz, 1996; Larson, Foster-Fishman, &Franz, 1998) وقد وجد لارسون Larson وزملاؤه أن القادة يقومون بدور "مديري المعلومات"[1] أثناء مناقشة الجماعة، وقد درس لارسون Larson وزملاؤه (١٩٩٦)، القرارات الطبية في فرق تتكون من طبيب مقيم، وطبيب متدرب، وطالب طب. وكان على هذه الجماعات أن تشخص العديد من المرضى (أدلة تشخيصية، مثل التاريخ الطبي السابق، والأعراض التي حدثت قبل ذلك) ثم إن المعلومات وزعت على أعضاء الجماعة. ووجد لارسون Larson وزملاؤه أن الطبيب المقيم، والذي كان قائد الجماعة (وبالطبع كان الشخص الذي يتمتع بأعلى مكانة) كان يطرح المزيد من الأسئلة ويكرر المعلومات المشتركة وغير المشتركة أكثر من مرة أكثر مما يفعله المتدربون أو الطلبة. وفي بحث لاحق أظهر Larson وزملاؤه (١٩٩٨) أن القادة الذين يُعينون عشوائيا أظهروا أيضا هذه السلوكيات، ولكن ذلك يكون فقط في حالة تدريب هؤلاء القادة على تشجيع أعضاء الجماعة على المشاركة أثناء المناقشة. وهكذا، فإن القيادة الكافية بمقدورها تحفيز تبادل المعلومات، وكذلك التأكد من أن المعلومات قد تمت ملاحظتها (عن طريق تكرارها).

**دور الخبراء**

وثمة طريقة رابعة – قد تكون من أكثر الطرق الواعدة لمجابهة التحيزات في مناقشات الجماعة وهى تخصيص أدوار خبير، وفي حالة الملف الخفي القياسية لا

---

1 - Information managers.

يعرف أعضاء الجماعة مقدما أية معلومات هي المشتركة، وأيها غير المــشتركة، ولا يستطيعون معرفة ذلك إلا أثناء مناقشة الجماعة. ولكن لنفترض أنه كانت لدى أعضاء الجماعة فكرة ما منذ البداية عمن يعرف ماذا (أي انه لدى الجماعات نظام ذاكرة تبادلية[1]، أنظر الفصل الثالث). وهكذا يتكون الحال عندما يكــون أعــضاء الجماعة قد تعرفوا بشكل متبادل على مجالات الخبرة (يعرف أعضاء الجماعة عن خبرة كل واحد منهم). وهذا له نتيجتان مفيدتان، انظــر (Stasser, and Stewart, 1995)، (Stasser, and Wittembaum, 1995). أولاً، أن يكون لدى المرء خبرة في ناحية معينة قد تزداد $p$(D) للمعلومات غير المشتركة في هذا المجــال. فــإذا عرف الأعضاء أية معلومات غير مشتركة مميزة بينهم، فد يقدمون المزيد في هذه المعلومات تلقائياً أو بناء على طلب أعضاء آخرين (على سبيل المثال "أنت خبيــر في (س)، ماذا أيضا بوسعك أن تخبرنا بشأن (س)؟")، وكلا الناحيتين تزيــد مــن احتمال أن تُذكر المعلومات غير المشتركة بها أثناء مناقشة الجماعــة. ثانيــاً: إذا عُرف عن عضو الجماعة أنه خبير، فإن المعلومات غير المشتركة التي يقدمها هذا الشخص قد يُنظر إليها على أنها أكثر مصداقية، بالرغم من حقيقة أنــه لا يمكــن لأعضاء جماعة آخرين أن يتحققوا من صدقها. والواقع أنه قد اكتشف أنه عنــدما تسند أدوار الخبير علانية (أي أن أعضاء الجماعة يعرفون نواحي الخبــرة التــي يتمتع بها كل منهم) فإن ذلك يعزز من تبادل المعلومات غير المشتركة، وغالبا مــا تستطيع الجماعة حب الملفات الخفية (Stasser et al., 1995; Stasser, Vaughan, & Stewart, 2000; Stewart, and Stasser, 1995).

**الخلاصة**

لدى الجماعات إمكانية أن يتفوقوا على الأفراد في مهمات اتخاذ القرار، وذلك عندما يكون لدى الأعضاء المختلفين معلومات فريدة غير مــشتركة ولهــا صــلة بالقرار. وعلى الرغم من ذلك، رأينا أن دور المعلومات التي لم تتم المشاركة بهــا أثناء اتخاذ الجماعة القرار غير مؤكد تماماً. فهناك انحياز العينة لصالح المعلومات المشتركة، وحتى عندما تُذكر المعلومات غير المشتركة فإنها لا تُعطى دائما نفــس الأهمية مثل المعلومات المشتركة. وبرغم ذلك، هناك حالات كثيرة يتم بها التغلــب على هذه النتائج السلبية: تنوع التفضيلات قبل المناقشة، صياغة المهمــة، القيــادة، ودور الخبير، تبين أنها تعزز مناقشة الجماعة للمعلومات التي لم تتم المشاركة بها

1 - Transactive memory system.

وجودة خيار الجماعة النهائي.

**التفكير الجمعي [1] :**

**نموذج التفكير الجمعي [2]:**

بدأنا الفصل الأول بقرارين اتخذهما الرئيس كنيدي وجماعة مستشاريه، وذكرنا أن احدهما (غزو خليج الخنازير) كان مثالا للتفكير الجمعي: "طريقة للتفكير يتبعها بعض الناس عندما ينخرطون بعمق في جماعة متماسكة، حينما يتجاوز سعي الأعضاء للوصول إلى إجماع دوافعهم لتقدير واقعي لمسارات بديلة للعمل" (Janis, 1972، ص. ٩) وقد بنى جانيس Janis نموذجه الخاص بالتفكير الجمعي على أساس ست حالات تاريخية: قرار تجاهل تهديد ياباني محتمل لميناء Pearl Harbor (١٩٤١، الأدميرال كيميل)، القرار الخاص بالبدء في خطة مارشال لمساعدة الشعوب الأوروبية على التعافي بعد الحرب العالمية الثانية (١٩٤٧، الرئيس ترومان)، القرار الخاص بغزو كوريا الشمالية (١٩٥٠، الرئيس ترومان)، قرار غزو كوبا في خليج الخنازير (١٩٦١، الرئيس كنيدي)، أزمة الصواريخ الكوبية (١٩٦١، الرئيس كنيدي)، وقرار تصعيد حرب فيتنام (١٩٦٤/١٩٦٥، الرئيس جونسون). وكان اثنان من هذه القرارات ناجحين للغاية وهما (خطة مارشال وأزمة الصواريخ الكوبية)، ولكن القرارات الأخرى كانت بمثابة كوارث فظيعة.

وجادل جانيس Janis (١٩٧٢) أن الفشل الذريع لهذه القرارات جاء نتيجة اتخذا القرار بشكل خاطئ في الجماعة. وقد طور نموذجاً كان يرمى إلى توضيح السبب في أن جماعة من أشخاص أكفاء يتخذون في بعض الأحيان مثل هذه القرارات الكارثية. ويجادل نموذج جانيس Janis بأن مواقف معينة أدت إلى المبالغة في السعي وراء إجماع في الرأي، تهدف فيها الجماعات إلى المحافظة على تناغم الجماعة والإجماع أكثر من تقييم القرار بشكل كاف من كافة نواحيه المعقدة. ويميز النموذج بين مقدمات، وأعراض ونتائج التفكير الجمعي.

وظروف المقدمات يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات:الأولى، هي تماسك قوى للجماعة، كثيراً ما يصاحبه إحساس بالتفوق أو "بروح الجماعة"؛ والثانية، هي أخطاء بنيوية تتضمن عزل الجماعة عمن هم خارجها، الافتقاد إلى قائد غير

---

1 - Groupthink.

2 - The groupthink model.

متحيز، وافتقار إلى إجراءات كافية لاتخاذ القرار، ودرجة عالية من التجانس بين أفراد الجماعة. أما المجموعة الأخيرة فهي الضغط النفسي المرتفع بسبب عوامل الضغط النفسي الخارجية مثل التهديدات الخارجية التي تُوجه للجماعة، وكذلك عوامل الضغط النفسي الداخلية، على سبيل المثال، لأن الجماعة قد فشلت مؤخرا. هذه المجموعات الثلاث من المقدمات تؤدي إلى سعى مفرط من أجل اتفاق في الرأي:تقدر الجماعة الإجماع في الرأي بسبب تماسك الجماعة بدرجة عالية والمستويات العالية للضغط النفسي. وبسبب الأخطاء البنيوية لم يتم تصحيح هذا أثناء عملية اتخاذ القرار.

وعلى غرار الأمراض النفسية، فإن للتفكير الجمعي عدد من الأعراض. وهذه تتضمن وهم الحصانة، والاعتقاد في النواحي الأخلاقية المتأصلة في الجماعة، التبرير الجماعي (الجماعة "تبرر" أي دليل مضاد)، الصورة النمطية لمن خارج الجماعة، الرقابة الذاتية (لا يعبر المرء عن آرائه الحقيقية) و"حراس الفكر" الذين "يصححون" المنشقين، الضغط على المخالفين، والوهم بأن أعضاء الجماعة يوافقون بالإجماع على القرار. وهذا يؤدى بدوره إلى عيوب أثناء اتخاذ القرار: لا يتم تحديد جميع البدائل أو تقييمها، لا يتم فحص أهداف القرار بعناية، ولا يُعاد فحص البدائل المختارة أو تلك المرفوضة، والبحث عن المعلومات ومعالجتها ضعيف وانتقائي، ولم توضع أية خطة للطوارئ لمواجهه الأمر إذا ساءت الأمور. والنتيجة النهائية هي انه يصبح من غير المحتمل أن يكون قرار الجماعة ناجحاً.

ويُلاحظ أن نموذج التفكير الجمعي جذب الكثير من الاهتمام، وان العديد من القرارات الأخرى التي فشلت فشلاً ذريعاً تمت دراستها باستخدام نموذج جانيس Janis. وتتضمن هذه فضيحة ووترجيت (١٩٧٢ـ ١٩٧٤، الرئيس نيكسون) أزمة الرهائن في إيران (١٩٧٩- ١٩٨٢، الرئيس كارتر) واتخاذ القرار السابق لكارثة المكوك الفضائى تشالنجر *Challenger* سنة ١٩٨٦ (انظر Esser، Lindoerfer,1989، Janis1982، Smith1985). وتحليل التفكير الجمعي لكارثة تشالنجر مقدم في مربع رقم ٧-١.

**الدليل التجريبي :**

**دراسات الحالة:**

هناك العديد من دراسات الحالة التي تدعم تقريباً جوانب من نموذج جانيس Janis. يجادل تيتلوك Tetlock (١٩٧٩) إن التفكير الجمعي سيظهر نفسه من

خلال، تفكير أقل تعقيدا، مزيد من الصور النمطية لمن خارج الجماعة، ورأي يتسم بالمزيد من الإيجابية خاص بجماعة صانع القرار. وقد قام بترميز تصريحات الأشخاص المنخرطين في خمس حالات تاريخية درسها جانيس Janis من قبل (١٩٧٢). وجد أن التصريحات العامة كانت أقل تعقيدا وأكثر إيجابية عن الجماعة الخاصة بالمتحدث في حالات التفكير الجمعي (كوريا، خليج الخنازير، فيتنام) أكثر من الحالات التي لا يوجد فيها تفكير جمعي (خطة مارشال، أزمة الصواريخ الكوبية). ولكنه لم يجد اختلافات بين حالات التفكير الجمعي والحالات التي ليس فيها تفكير جمعي من ناحية الصورة النمطية للجماعات الخارجية (على سبيل المثال للشيوعيين).

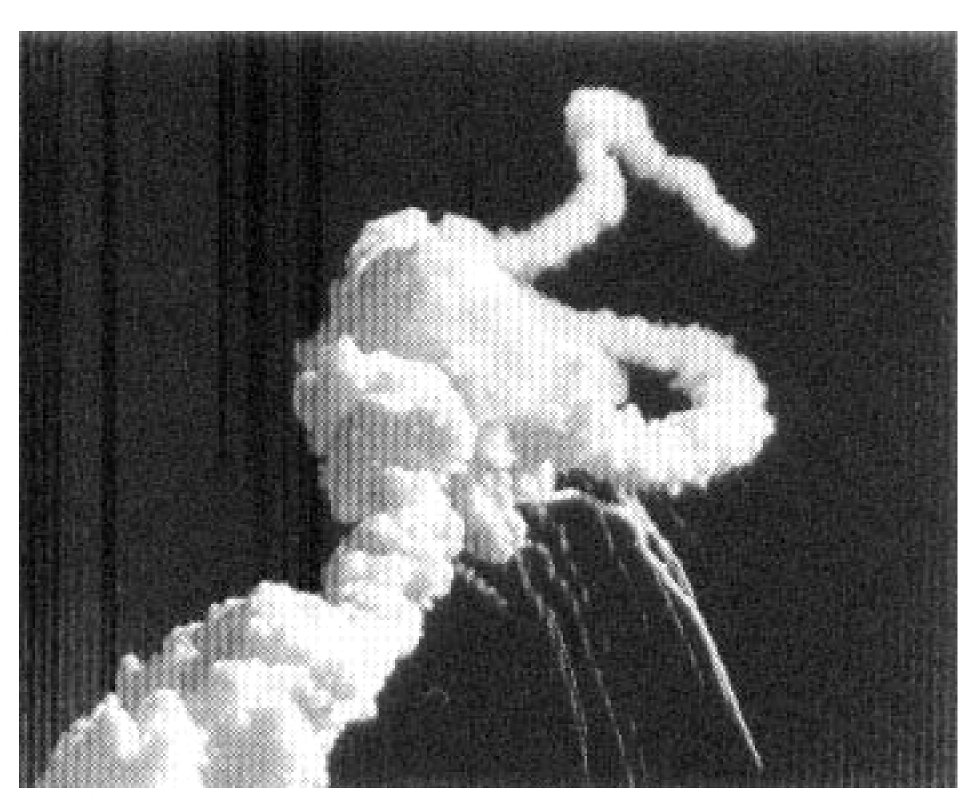
ونموذج التفكير الجمعي لا يتنبأ فقط بأن أعراض معينة موجودة في المواقف التي تتسم بالتناغم الجماعى، بل بإن المتغيرات أيضا متصلة بطرق معينة كذلك. وقام تيتلوك، بيترسون، ماجواير، شانج وفيلد Tetlock, Pterson, McGuire, Chang, & Feld (١٩٩٢) بترميز نصوص عن عشرة أحداث تاريخية بكل عناية، لوجود مقدمات، وأعراض، ونتائج للتفكير الجمعي، وبعد ذلك حددوا علاقات كمية بين هذه المتغيرات. وقد وجدوا علاقات قوية نسبياً بين الأخطاء البنيوية والبحث عن الاتفاق، وبين السعي من اجل الاتفاق وأعراض التفكير الجمعي، وبين هذه الأعراض واتخاذ القرار المعيب. وبرغم ذلك، لم يجدوا أن التماسك بدرجة عالية وعوامل الضغط النفسي الخارجية/الداخلية قد أثرت في لاسعي إلى اتفاق. ولذلك فإن تيتلوك Tetlock وزملاؤه، قالوا إن هذه العوامل قد لا تكون ذات أهمية عالية.

**مربع (٧-١)**

**كارثة تشالنجر**

حدثت كارثة تشالنجر في ٢٨ يناير سنة ١٩٨٦، بعد ٧٣ ثانية من انطلاق المكوك (شكل ٧ـ٦). وبعد الحادث شكل الرئيس ريجان Reagan رئيس الولايات المتحدة لجنة رئاسية للتحقيق في أسبابها. وانتهت اللجنة في تقريرها (تقرير لجنة روجرز Rogers، ١٩٨٦) أن الحادث يرجع إلى عامل فني وعامل بشرى. أما التقرير الفني فهو أن الغاز تسرب من أحد صواريخ الدفع (صاروخ لمساعدة مكوك الفضاء على اكتساب سرعة كافية). وحدث تسرب الغاز لأن الحلقات المطاطية التي على شكل "o" والتي كانت وظيفتها منع التسرب لم تؤد وظيفتها بالشكل الكافي. وكان السبب في درجة الحرارة المنخفضة وقت إطلاق المكوك،

والتي كانت على وجه التقريب صفر مئوية (-٣١ فهرنهايت) ولا تغلق الحلقات المطاطية المشار إليها الغاز في صاروخ الدفع في درجات الحرارة المنخفضة. وبذلك تسرب الغاز واشتعلت فيه النيران، وأدى إلى تفاعل متسلسل وكانت النتيجة أن دُمر المكوك في نهاية الأمر، وقُتل رواد الفضاء السبعة الذين كانوا في المكوك.



**شكل ( ٧-٦)**
مكوك الفضاء تشالنجر ينفجر بتاريخ ٢٨ يناير ١٩٨٦ بعد اتخاذ قرار خاطئ في وكالة ناسا

كما فحصت اللجنة أيضاً عملية اتخاذ القرار في وكالة الفضاء الأمريكية "ناسا" قبل إطلاق المكوك. وأبرز النتائج التي توصلت لها أن مشكلة الحلقات المطاطية "o" كانت معروفة بل وتمت مناقشتها في الأيام السابقة لإطلاقه. وابلغ عديد من المهندسين عن قلقهم بالنسبة لدرجة الحرارة وقت إطلاق المكوك وما قد تسببه لهذه الحلقات، وطالبوا بتأجيل إطلاق المكوك. وبرغم ذلك فإن إدارة ناسا لم تبحث الموضوع بعناية، لأنهم كانوا يفضلون بشدة إطلاق المكوك. وكان إطلاق هذا المكوك قد تأجل قبل ذلك عدة مرات، وبالنظر إلى أنه كانت لدى ناسا خطة طموحة لبرنامج إطلاق مكوك الفضاء فكان من الصعب عليها إكمال هذا البرنامج بعد المزيد من التأجيلات. هذا القرار بتجاهل الدليل والمخاطرة بإطلاق المكوك أدى في النهاية إلى كارثة.

وبتطبيق نموذج جانيس Janis (أنظر أيضا Esser & Lindoerfer، ١٩٨٩) تظهر العديد من عناصر نموذج التفكير الجمعي. كانت ناسا (ومازالت) تتمتع بمكانة عالية وبروح الجماعة بالإضافة إلى ذلك، كانت ناسا تحت ضغط: إذا أجلت الإطلاق، لن تستطيع تحقيق أهدافها لتلك السنة. والواقع أن المديرين أوضحوا بجلاء أنهم أيدوا بقوة إطلاق تشالنجر. وهكذا كانت هناك العديد من مقدمات التفكير الجمعي. وعندما نتأمل الأعراض نجد أنه تم إسكات المخالفين (على سبيل المثال

المهندسون الذين طالبوا بضرورة تأجيل الإطلاق). كما حدث بعض التبرير وبـدلاً من النظر إلى درجة الحرارة على أنها مشكلة محتملة، تم تبريرها وفضل المديرون النتيجة بأنه ليس هناك دليل واضح أن درجة حرارة إطلاق المكوك ستسبب أية مشكلة. وهكذا كان تقييم الدليل ضعيفاً وانتقائيا، الأمر الذي أدى إلى قرار ضعيف، دفع سبعة أشخاص حياتهم ثمناً له.

**الدليل التجريبي:**

إلى جانب دراسات الحالة تم إجراء بعض العمل التجريبي لاختبار نموذج التفكير الجمعي (لنظرة عامة انظر ;Aldag& Fuller,1993; Baron,2005 Eset,1998). ومعظم الدراسات تناولت تماسك الجماعة، وهذه الدراسات فشلت بصفة عامة في إيجاد دعم للتنبؤ القائل إن تماسك الجماعة بدرجة عالية سيؤدى إلى التفكير الجمعي (على سبيل المثال، Flowers,1977; Fodor & Smith,1982) ومن ناحية أخرى دعمت التجارب المعملية التنبؤ القائل إن عدم توافر الحيادية في القائد ينتج ظاهرة التفكير الجمعي. على سبيل المثال، وجد فلاورز Flowers (١٩٧٧)، أن الجماعات التي لديها قادة توجيهيون يستخدمون معلومات متاحة وحلولاً مقترحة أقل من الجماعات التي ليس لها قادة توجيهيون. وقد وجد مولن، آنتوني، سالاس، ودريسكل (Mullen, Anthony, Salas, & Driskell (1994، أن القيادة التوجيهية مرتبطة بالمزيد من الرقابة الذاتية، والمزيد من حراسة الفكر، ووجد موورهيد ومونتناري Moorhead & Montanari (١٩٨٦) أن القادة التوجيهيين يميلون إلى إحباط المخالفين. والباحثان الأخيران وجدا أيضاً أن الجماعات المنعزلة كانت تأخذ في الاعتبار بدائل أقل وتتخذ قرارات أضعف من الجماعات غير المنعزلة.

وهكذا يبدوا أن الدليل التجريبي لنظرية التفكير الجمعي كان مختلطا: بعض التنبؤات لاقت دعماً في حين أن الأخرى لم تكن كذلك. ولعل الأمر المخيب للآمال بالأكثر هو عدم وجود تأثيرات تتعلق بتماسك الجماعة: والأمر يكون على النقيض مما هو بديهي وهام عندما يكون للتماسك تأثيرات سلبية وليست إيجابية على أداء الجماعة (أنظر أيضاً الفصل الأول). وثمة احتمال وهو انه ليس التماسك في حد ذاته هو الذي ينتج التفكير الجمعي، بل خليط من التماسك بدرجة عالية والتهديدات الخارجية، والأخطاء البنيوية. وعلى سبيل المثال، تحكم تيرنر، براتكانيس، بروباسكو، وليف (Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve (1992 في التهديدات

الموجهة للجماعة (قيل للمشاركين إن مناقشاتهم ستسجل على شرائط فيديو وتعـرض على آخرين) والتماسك، ووجدوا أن الخليط من التهديد الشديد والتماسك أدى إلـى ظاهرة التفكير الجمعي. وللأسف، لا توجد دراسات كثيرة اختبرت الآثار المـشتركة لعوامل عديدة في ذات الوقت (ولكن انظر Park، ٢٠٠٠).

## أخذ الخلاصة

لقد جذب نموذج جانيس Janis (١٩٧٢، ١٩٨٢) عن التفكير الجمعي، الكثير من الاهتمام، ولكنه لم يتلق دائماً دعماً قاطعا في الاختبارات التجريبية. وقد يكـون من الأفضل النظر إلى التفكير الجمعي على انه نموذج استكشافي بدلاً من اعتبـاره نظرية تم التحقق من صدقها. فهو يعطى قدرة على فهم الآليات التـي قـد تـشكل أساس اتخاذ الجماعة للقرارات المعيبة في المواقف التي تتسم بالخطورة الـشديدة. وعلى الرغم من ذلك، فإن وجود مقدمات معينة لن يؤدى دائماً إلى اتخاذ قـرارات معيبة، وذلك أن القرارات المعيبة يمكن أن تحدث أيضا حتى في حالة عدم وجـود هذه المقدمات (Kerr, Tindale,2004).

## التكامل

لقد بدأنا هذا الفصل بوظيفتين لعملية اتخاذ القرار في الجماعة وهمـا: بنـاء الإجماع ودمج المعلومات وفي بعض الأحيان قد تركـز الجماعـة أساسـاً علـى الوصول إلى الإجماع والمحافظة عليه، ويمكن وصـف هـذه الجماعـات بأنهـا "مدفوعة بالتفضيلات". وفي أحيان أخرى قد تركز الجماعات بشكل أساسي علـى اتخاذ قرارات عالية الجودة، وتبادل المعلومات والحجج ("مدفوعة بالمعلومـات"). وأخيراً قد تستخدم الجماعات خليطاً من هاتين الإسـتراتيجيتين (Hastie, Penrod, & Pennington, 1983; Staser & Birchmeier, 2003).

وعندما يكون تفاعل الجماعة مدفوعا بالتفضيلات بالأساس، سـيكون هنـاك تبادل للتفضيلات دون الكثير من المناقشات أو توضيح المعلومات. وهذه الجماعات تتبنى عادة موقف الأغلبية دون مناقشات كثيرة، وقـد يـتم تجاهـل الأقليـات أو إسكاتها. وتكون معالجة المعلومات متحيزة وموجهه نحو تأكيد التفضيلات الأولية. ومثل هذه الإستراتيجية المدفوعة بالتفضيلات تكون في العادة سريعة، وقد تـؤدى إلى اتخاذ قرارات ممتازة عندما تتفق الأغلبية على بديل جيد. وعلى الـرغم مـن ذلك، فإنها في بعض الأحيان تؤدى بالجماعة إلى التضليل. وفي الحالات القصوى،

عندما يتوفر للجماعات تفضيل قوى لبديل معين (على سبيل المثال، عندما يكـــون قائد الجماعة مؤيداً بقوة لهذا البديل، وتبدو البدائل الأخرى غير مقبولة)، هنـــا قـــد يركز أعضاء الجماعة فحسب على إقناع أنفسهم بوجوب تبنى هذا البـــديل، الأمـــر الذي يؤدى في النهاية إلى التفكير الجمعي.

وعندما يكون تفاعل الجماعة مـــدفوعا بالمعلومـــات بالأســـاس، ستـــستغرق الجماعات مزيداً من الوقت للوصول إلى قرار، وستشهد المناقشة تحيزا أقل. وهذه الإستراتيجية تتسم بالبطء (ولا تكون مناسبة بما تكـــون فـــي أوضـــاع الطـــوارئ الشديدة)، ولكن قد تكون أكثر دقة، ولاسيما عندما لا يمكن اكتشاف البدائل الجيـــدة (أو الأفضل) إلا بعد مناقشات موسعة (على سبيل المثـــال فـــي أوضـــاع الملـــف الخفي). وقد تفوز الأقليات في هذه الأوضاع عندما ينجحون في إدانة الأخرين.

وقد جادل دي درو De Dreu وزملاؤه (٢٠٠٨) أن الإستراتيجية المدفوعـــة بالمعلومات تستغرق جهدا كبيراً، ولن تستخدم إلا حين يكون لدى أعضاء الجماعة دافع للتعامل مع معلومات لها علاقة بالقرار. وهذا يحدث عندما لا يكون أعـــضاء الجماعة متأكدين من صحة تفضيلاتهم، في الوقت الذي يدركون فيه بالفعل أهميـــة القرار. والواقع أنه عندما يكون أعضاء الجماعة على قناعة أن بديلهم المفضل هو الاختيار الأمثل، لن يكون ثمة ما يدعو إلـــى المـــشاركة فـــي معالجـــة موســـعة للمعلومات. وبرغم ذلك، عندما يكون أعضاء الجماعة أقل قناعة، وعندما يعتقدون أن القرار له أهمية سيكون لديهم دافع أكبر لبذل مزيد من الجهد ودراســـة الأدلـــة المتاحة.

وهناك عدة ظروف قد تدفع الجماعات إلى اســـتخدام إســـتراتيجية مدفوعـــة بالمعلومات وليست مدفوعة بالتفضيلات عند اتخاذ القرار. ومن بين هذه الظـــروف تنوع التفضيلات. وعندما يكون لأعضاء الجماعة المختلفين تفضيلات مختلفة لـــن يكون في الإمكان معاً وصول الجماعة إلى قرار بمجرد تبادل التفضيلات (أي لـــن يكون هناك إجماع مسبق). وعلاوة على ذلك، فإن يقينية أعضاء الجماعة ســـتكون مخفضة لأن أعضاء آخرين في الجماعة توصلوا إلى نتيجة مغايرة. وهكـــذا، مـــن المحتمل بالأكثر أن تتحول الجماعات إلى إستراتيجية مدفوعة بالمعلومات، وتحاول إيجاد بديل يدعمه الدليل (انظر Schulz-Hardt et al.، ٢٠٠٦). وكذلك صـــياغة القرار كمشكلة يُراد حلها (وليس كحكم يجب إصداره) قد يحمـــل الجماعـــة علـــى التركيز على المعلومات بأكثر من التركيز على التفـــضيلات (انظـــر Stasser, & Stewart، ١٩٩٢) وأخيرا، فإن التعرف المتبادل على نواحي الخبرة، فهذا يـــوحى

أن أعضاء الجماعة لديهم معلومات فريدة غير مشتركة، الأمر الذي قد يحمل الجماعات على تبني إستراتيجية مدفوعة بالمعلومات (انظر Stasser, & Stewart,1995).

**ملخص الفصل :**

١- هناك سببان لاستخدام الجماعات لاتخاذ القرارات، وهما بناء إجماع، ودمج المعلومات.

٢- نظرية خطة القرار الاجتماعي تبين كيف يتم تحويل التفضيلات الفردية إلى قرار جماعة، وهى تتكون من أربعة عناصر: تفضيلات الأفراد، تكوين الجماعة، خطة القرار الاجتماعي، واستجابة الجماعة. وخطة القرار الاجتماعي هي قاعدة للقرار والتي تربط بين تكوين الجماعة، واستجابتها.

٣- إحدى نوعيات خطة القرار الاجتماعي التي تستخدم في كثير من الأحيان خطة "الأغلبية تفوز" ومن سمات خطة القرار الاجتماعي "الأغلبية تفوز" أن الأغلبية في البداية على المستوى الفردي يمكن تكبيرها على مستوى الجماعة. وبين آونة وأخرى يكون للأقليات نفوذ، وذلك عندما تستخدم الجماعات خطة القرار الاجتماعي "الحقيقة تفوز"، أو عندما يمكن الدفاع عن موقف ما بسهولة أكثر من الدفاع عن موقف غيره. وثمة مثال على ذلك نجده في التحيز للتساهل في اتخاذ المحلفين قرارهم، وذلك حين تكون العناصر المؤيدة لحكم البراءة أكثر نفوذاً من العناصر المؤيدة للإدانة.

٤- غالبا ما تركز مناقشات الجماعة على المعلومات المشتركة (معلومات متاحة لجميع أعضاء الجماعة) على حساب المعلومات غير المشتركة (معلومات متاحة لعضو واحد فقط). ونتيجة ذلك، كثيراً ما تفشل الجماعات في اكتشاف الملفات الخفية.

٥- والمعلومات المشتركة يكون لها تأثير على اختيار الجماعة أكثر من المعلومات غير المشتركة (تأثير المعرفة المشتركة)، وحتى عندما تُناقش المعلومات المشتركة فإنها لا تحظى بنفس ثقل المعلومات المشتركة.

٦- تكون التحيزات في مناقشات الجماعة ضعيفة حين تكون لدى الجماعة تفضيلات متنوعة، وحين يُصاغ القرار كمشكلة يجب حلها، وحين يعمل قادة الجماعة كمديري معلومات، وحين يتعرف أعضاء الجماعة بالتبادل على نواحي الخبرة.

٧- نموذج جانيس Janis التفكير الجمعي مفاده أن القرارات الفاشلة فشلا ذريعا قد تحدث حين يتدخل السعي الموسع وراء اتفاق جماعي مع التقييم السليم للقرار. ويميز النموذج بين مقدمات (تماسك مرتفع، أخطاء بنيوية، ضغط نفسي شديد)، وأعراض ونتائج التفكير الجمعي، وقد جذب الكثير من الاهتمام. وعلى الرغم من ذلك، لم يسفر البحث التجريبي عن دعم قاطع لهذا النموذج، على الرغم من أن دراسات الحالة كانت أكثر دعماً.

٨- قد تستخدم الجماعات استراتيجيات مدفوعة بالتفضيلات أو المعلومات، وتأخذ في الاعتبار المزيد من المعلومات وتكون أقل تحيزاً عندما لا تكون على يقين من دقة خيارها.

**تدريبات :**

١- بأية طريقة يمكن أن يكون لتبادل المعلومات ودمجها دور في نظرية خطة القرار الاجتماعي؟

٢- التفضيلات قد تكون في بعض الأحيان قائمة على المعلومات (انظر شكل ٧-٤) غير أنها يمكن أن تقوم أيضاً على أساس المصالح الشخصية (على سبيل المثال، حين يستفيد أعضاء الجماعة شخصياً من اختيارهم لبديل معين). فما هو التغيير الذي يطرأ على معاملات الجماعة حين تكون للمصالح الشخصية دور فيها؟.

٣- ما الذي يمكن أن يحدث عندما لا تكون هناك أغلبية واضحة لصالح بديل معين ويرفض أصحاب الاتجاهات المختلفة في الجماعة التنازل؟

٤- ما هي الظروف التي لا يكون من الحكمة أن تتخذ الجماعات قراراً بشأنها، بل يكون من الأفضل ترك أمر اتخاذ القرار لشخص ؟

٥- هل تعتقد أن نموذج جانيس Janis الخاص بالتفكير الجمعي يمكن دراسته في تجارب معملية، ولماذا تعتقد ذلك؟

**قراءات إضافية**

**نظرية خطة القرار الاجتماعي**


- Davis, J.H. (1973). Group decision and social interactions: A theory of social decision schemes. *Psychological Review*, 80, 97-125.
- Stasser, G.(1999). A primer of social decision scheme theory: Models of group influence, competitive model-testing, and prospective

modeling. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80,3-20.

### المشاركة بالمعلومات وأثر المعرفة المشتركة

- Gigone, D.,&Hastie,R.(1997). The impact of information on small group choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72,132-140.
- Stasser, G.(1999). The uncertain role of unshared information in collective choice. In I. Thompson, J.M.Levine, & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: the management of knowledge* (pp.49-69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

### تفكير الجماعة

- Esser, J.K.(1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 116-141.
- Janis, I.I.(1982). *Victims of groupthink* (2nd ed.) Boston: Houghton-Mifflin.

### الدافعية واتخاذ القرار في الجماعة

- De Dreu, C.K.W.,Nijstad, B,A.,& Van Knippenberg, D.(2008). Motivated informational processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review*, 12, 22-49.

٨

# الفصل الثامن
# حل المشكلات وإصدار الأحكام في الجماعة

# الفصل الثامن
# حل المشكلات وإصدار الأحكام في الجماعة

اتخاذ القرار في الجماعة يرمى إلى الوصول إلى إجماع في الرأي حول بـديل معين للقرار. وبدائل القرار قد تختلف من حيث الجودة ولكن لا يستطيع المـرء فـي كثير من الأحيان أن يقول أن بديلا ما هو الصحيح وان بديلا آخر غيـر صـحيح. ولكن الأمر يختلف في مواقف حل المشكلات في الجماعة. ذلك أن يمكن فـي هـذه الحالة أن تصل الجماعة إلى استنتاج صحيح أو غير صحيح، وثمة موضوع حظـي باهتمام كبير وهو مدى إجادة الجماعات حين تحـل المـشاكل بإجابـات صـحيحة. والكثير من هذه الأبحاث تطبق نظرية خطة القرار الاجتماعي[1]، وهو ما ناقشناه في الفصل السابق. وقد درس الباحثون بوجه خاص ما إذا كان في مهمة حـل المـشكلة يكون وجود عضو واحد صحيح في الجماعة كافيا لتصل الجماعـة إلـى الإجابـة الصحيحة (بمعنى، هل تستخدم الجماعات خطة القرار الاجتماعي "الحقيقة تفوز"؟).

وحل المشكلات في الجماعة يعني الوصل إلى الإجابة الصحيحة. وثمة أبحاث أخرى تتاول موضوعا على نفس القدر من الأهمية: وهو تجنب الأخطـاء ونحـن نعرف أن الأفراد يرتكبون في كثير من الأحيان أخطاء ممنهجة في بعض نوعيات الأحكام (انظر على سبيل المثال، Tversky & Kahneman, 1974). وأحد الأسئلة التي لقيت اهتماما هو إذا ما كان يمكننا توقع أن تؤدي الجماعات بـشكل أفـضل، على سبيل المثال لأن أعضاء الجماعة يصححون أخطاء بعضهم الـبعض. ولنبـدأ بحل المشكلات في الجماعة.

## حل المشكلات في الجماعة

إحدى الدراسات الأولى لحل المشكلات في الجماعة تلك التي أجرتهـا شـو Shaw (1932) فقد طلبت من أفراد ومن جماعات مـن أربـع أفـراد أن يحلـوا مشكلات عديدة لها حل صحيح. ولنتناول المثال التالي.

أراد ثلاثة أزواج وزوجاتهم أن يعبروا نهراً؟ ولكن لم يكن لديهم سوى قارب تجديف واحد ولا يستطيع أن يحمل سوى ثلاثة أشخاص. فضلاً عن ذلك الرجـال

---

1 - Social decision scheme theory.

فقط هم المسموح لهم بالتجديف وكان هؤلاء الأزواج غيورين للغاية وكانوا لا يسمحون بتواجد زوجاتهم في حضور رجل آخر وفي عدم حضورهم أيضا فكيف يمكن حل هذه المشكلة؟[١].

ولقد اكتشفت شو (Shaw ،١٩٣٢) أن الجماعات أكثر من الأفراد نجاحاً في حل هذه المهام وعلى سبيل المثال حلت مشكلة الأزواج والزوجات بواسطة ثلاثة من بين ٢١ فردا (بنسبة ١٤%) ولكن بواسطة ثلاثة من خمس جماعات (بنسبة ٦٠%) وقالت أن الجماعات هي الأكثر تفوقا لان بمقدور أعضاء الجماعة أن يصححوا أخطاء بعضهم بعضا ورفض الحلول غير الصحيحة.

ولكن يقول لورج، فوكس، دافيتس، وبرينر Lorge, Fox, Davitz & Brenner (1958)، أن مشكلة شو Shaw لها سمة معينة: حين يجد أحدهم حلاً سيتعرف الآخرون فوراً أنه الحل الصحيح. وأطلق لورج Lorgeوزملاؤه هذه النوعية من المشاكل بأنها "مهام وجدتها"[٢]، وجادلوا بالقول أنه بمقدور الجماعة من حيث المبدأ أن تحل المشكلة عندما يكون من بين أعضائها عضو واحد على الأقل يتسم بالذكاء ويستطيع حلها. وحين تعرف نسبة الأفراد $p(i)$ الذين يستطيعون حل المشكلة $p(i)$ = ٠.١٤. في هذا المثال)، ونعرف حجم الجماعة (n=٤، في هذا المثال) بوسعنا أن نحسب كم جماعة يتوقع أن تحلها $p(G)$. والمعادلة في واقع الأمر تطابق المعادلة (١) من الفصل السابع:

$$p(\text{G}) = 1 - [1 - p(\text{i})]n \qquad (1)$$

وفي هذا المثال حيث $p(i)$ =٠.١٤، n=٤ ، تكون $p(G)$ =٠.٤٥، أي حوالي ٤٥% من الجماعات يتوقع لها أن يكون لديها على الأقل عضو واحد بمقدوره حل المشكلة. وهذا لا يختلف كثيرا عما اكتشفته شو Shaw (٦٠%).

### حل المشكلات، خطط القرار الاجتماعي، والإيضاحية

تكون المعادلة (١) قابلة للتطبيق عند استخدام الجماعات خطة القرار الاجتماعي "الحقيقة تفوز": وتختار الجماعة الحل الصحيح حين يفضله عضو واحد على الأقل (انظر الفصل السابع). متى يمكن توقع أن تستخدم الجماعات خطة قرار

---

١- الحل يكون على النحو التالي يعبر الزوج الأول مع زوجته ثم يتركها على الجانب الآخر ثم يعود وبعد ذلك يعبر الرجال الثلاثة معاً ثم يترل الزوج الأول على الجانب الآخر لينضم إلى زوجته والزوجان الثاني والثالث يعودان بالقارب وهناك يأخذ الزوج الثاني زوجته ثم يعبران معا بحضور الزوج رقم ٣ ويتخلف الزوج رقم ٢ وزوجته ويعود الزوج رقم ٣ ليأخذ زوجته.

2 - Eureka tasks.

الجماعة "الحقيقة تفوز"؟ الواقع أن لافلين Laughlin (١٩٨٠؛ Laughlin & Ellis, 1986) قال إن هذا يعتمد على درجة إيضاحية[١] المهمة. وجادل أن الإيضاحية هي متسلسلة يمكن ترتيب المهام عليها، وتتنوع من المهام الاجتهادية[٢] إلى الفكرية[٣].

**والمهام الاجتهادية هي:** "أحكام تقييمية، سلوكية، وجمالية والتي ليست لها إجابة صحيحة واضحة" (Laughlin & Ellis, 1986, p. 177). ووفقا للافلين وإليس Laughlin & Ellis (١٩٨٦) فإن معيار النجاح في هذه الحالة هو تحقيق الإجماع. ومثال على ذلك تحديد اللون الذي تفضله الجماعة. والمهام الفكرية هي "المشاكل أو القرارات التي لها إجابة صحيحة واضحة في إطار نظام مفاهيمي لفظي أو حسابي" (ص١٧٧). ومن الجلي أن معيار النجاح هو انجاز هذه الإجابة الصحيحة. والمثال الرئيسي فيكون مسألة حسابية. ولكن تكون هناك الكثير من المشاكل في مكان ما وسط المتسلسلة: وبعض الإجابات يكون "صحيحا" أكثر من الإجابات الأخرى، ولكن لا توجد إجابة واحدة صحيحة. وهذا ينطبق على معظم القرارات بما في ذلك استجابة الرئيس كيندي على الأزمة الكوبية (انظر الفصلين الأول والسابع): ومن المؤكد أن الاستجابة كانت كافية ولكن لا يمكن في الواقع النظر إليها باعتبارها الاستجابة الصحيحة الوحيدة لهذه المشكلة. وفي ذات الوقت كانت هناك قرارات أسوأ ممكنة أيضا.

وعند التعامل مع مشكلة تتسم بدرجة عالية من الإيضاحية يجب على الجماعات أن تستخدم خطة القرار الاجتماعي "الحقيقة تفوز"، وأن يكون عضو واحد صحيح من أعضاء الجماعة كافياً لتحصل الجماعة على الإجابة الصحيحة. وطبقاً لما يقوله لافلين وإليس Laughlin & Ellis (1986) سيحدث هذا في الحالات التالية:

١- اتفاق الجماعة على نظام لفظي أو حسابي يمكن استخدامه لحل المشكلة.
٢- وجود معلومات كافية لحل المشكلة.
٣- أعضاء الجماعة الذين لا يستطيعون حل المشكلة تكون لديهم معرفة كافية للتعرف على الحل الصحيح عند طرحه.
٤- عضو الجماعة الصحيح يكون قادراً وراغبا في مشاركة الحل مع أعضاء الجماعة الآخرين بطريقة يستطيعون بها فهمه.

---

1 - Demonstrability.

2 - Judgmental.

3 - Intellective.

ويجادل لافلين وإليس Laughlin & Ellis (1986) أن بعض المهام قد يكون لها إجابة صحيحة ولكنها غير واضحة: ومثال على ذلك سؤال جماعة عدد حوادث المرور التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية السنة الماضية. وثمة مثال آخر يتمثل في مهمة تتعلق بمفردات اللغة الانجليزية (على سبيل المثال "ما هي الكلمة التي تستخدم في اللغة الانجليزية لتعطي معنى خليط من المعادن أحدها جودته عالية وأخرى جودته أقل) وعلى الرغم من وجود إجابة صحيحة ("سبيكة") إلا أن هذه الإجابة الصحيحة لا تكون واضحة عندما تكون الكلمة غير مألوفة بالنسبة لأعضاء الجماعة (أي أن الحالة رقم ٣ المذكورة سابقاً لم تستوف). وبالأساس، كلما زادت إيضاحية الحل قل عدد أعضاء الجماعة على صواب اللازمين لاختياره.

وثمة اكتشاف هام يتعلق ببعض المهام، مثل مهام "وجدتها"، يبدو أنها لا تحتاج سوى إلى عضو واحد على صواب (الحقيقة تفوز)، ولكن بالنسبة لبعض المهام الأخرى يحتاج العضو الصحيح إلى مؤيد واحد على الأقل (أي أن هناك حاجة إلى عضوين على الأقل على صواب)، وخطة القرار الاجتماعي المرتبطة بالحالة الأخيرة كثيراً يشار إليها بعبارة "الحقيقة المدعومة تفوز"[1]. ومع الحقيقة تفوز من المتوقع أن يكون عدد الجماعات التي تصل إلى الحل الصحيح أكثر من عدد الجماعات التي تصل إليه من خلال الحقيقة المدعومة تفوز، ببساطة لأن احتمال أن الجماعة تضم على الأقل عضواً واحداً يستطيع الحل أكبر من احتمال أن تضم على الأقل عضوين من هذه النوعية.

وعلى سبيل المثال عندما تكون المهمة صعبة ولم يصل إلى الإجابة الصحيحة سوى ٢٠% فقط من الأفراد، فخطة القرار الاجتماعي "الحقيقة تفوز" عندما يكون حجم الجماعة أربعة أفراد تتنبأ بأن ٥٩% من الجماعات ستصل إلى الإجابة الصحيحة (أي أن ٥٩% من الجماعات يتوقع منها أن تضم على الأقل عضوا يستطيع الحل؛ يلاحظ أن المعادلة (١) التي ذكرت سابقاً تعطي أيضا نفس الحل). ولكن مع خطة القرار الاجتماعي "الحقيقة المدعومة تفوز" تنخفض النسبة لتصبح ١٨% فقط، لأنه من غير المحتمل بشكل كبير أن تحتوي الجماعة على اثنين على الأقل ممن يستطيعون الحل. وفي المهمات الصعبة إلى حد ما، التي يستطيع ٥٠% فقط من الأفراد الوصول إلى الحل الصحيح، نتوقع أن ٩٤% من الجماعات تكون صحيحة مع خطة الحقيقة تفوز، ونحو ٦٩% مع خطة الحقيقة المدعومة تفوز – وكلا الرقمين أعلى من ٥٠% على المستوى الفردي. وطبقا لهذا التحليل فان

1 - Truth-supported wins.

احتمال أن تحل جماعة ما مشكلة معينة بشكل صحيح يعتمد على عدد من العوامل. أولاً: فإن خليط من احتمال أن يصل الأفراد إلى الإجابة الصحيحة (صعوبة المهمة) وحجم الجماعة الذي يحدد العدد الذين نتوقعه لمن يقومون بالحل من كل جماعة. ثانيا: يعتمد نجاح الجماعة على خطة القرار الاجتماعي الذي تستخدمه وهذه بدوره يعتمد على الإيضاحية.

وقال لافلين وإليس (1986) Laughlin & Ellis أنه مع مسائل الحساب الأساسية والتي يكون لدى معظم أعضاء الجماعة قدر من المعرفة بها يجب على الجماعة أن تتبنى خطة القرار الاجتماعي الحقيقة تفوز. وقد أجريا تجربة طلب من المشاركين فيها أن يحلوا عشر مسائل مختلفة (انظر Laughlin & Ellis, 1986، ص١٨١)، مثل:

إذا كانت س +٣ص= ٦، وإذا كانت س/ص=٣، ما قيمة س؟[١]

أ. ٠، ب. ١، جـ. ٣/٢، د. ٣، ه. ٣




**شكل (٨-١)**

عدد المسائل الحسابية التي تم حلها بشكل صحيح عبر ٣ محاولات في حالتين (فرد – فرد – فرد مقابل فرد – جماعة – فرد). (البيانات من Laughlin & Ellis, 1986).

١- الحل على النحو التالي: س/ص =٣ إذا س =٣ص، ص=س/٣، وإذا استبدلنا ص بـ س/٣ فان س+٣ص=٦، تعطي س + (٣س/٣)=٦ أو ٢س=٦، إذا س=٣

**كانت هناك حالتان تجريبيتان:** في الأولى طلب من الأفراد أن يحلوا هذه المسائل ثلاث مرات (فرد – فرد – فرد)، أما في الثانية قام المشاركون أولا بحل المسائل بشكل فردي وبعدئذ في جماعات من خمسة أفراد، ثم بعد ذلك بشكل فردي (فرد – جماعة – فرد). ويبين الشكل رقم ٨–١ النتائج (عدد المسائل التي حلت بشكل صحيح). وكما نرى لا توجد أية فروق بين الحالتين في المحاولة الأولى حيث عمل كل شخص بمفرده. ولكن في المحاولة الثانية من الجلي أن الجماعات تفوقت في الأداء على الأفراد. وعلاوة على ذلك فانه في المحاولة الفردية الأخيرة نجد أن أولئك الذين كانوا في جماعة تعلموا وتفوقوا في الأداء على الذين لم يكونوا في جماعة. وأخيرا وأهم شيء، اكتشف لافلين وإليس Laughlin & Ellis أن الجماعات استطاعت بوجه عام أن تحل المسألة مع وجود عضو واحد على صواب، وفي هذه النوعية من المسائل الفكرية تستخدم الجماعات خطة القرار الاجتماعي "الحقيقة تفوز".

برغم ذلك وكما سبق القول يبدو أن نوعيات أخرى من المشاكل كانت تحتاج على الأقل إلى عضوين صحيحين (أي أن الحقيقة المدعومة تفوز). الأمثلة تشمل المفردات الانجليزية، المعلومات العامة عن العالم، والقياس (على سبيل المثال Laughlin & Adamopoulos, 1980; Laughlin, Kerr, Davis, Halff, & Marciniak, 1975; Laughlin, Kerr, Munch, & Haggarty, 1976). تأمل على سبيل المثال القياسين التاليين في صيغة أ:ب=جـ:د (نقلاً عن Laughlin & Adamopoulos, 1980, p 942):

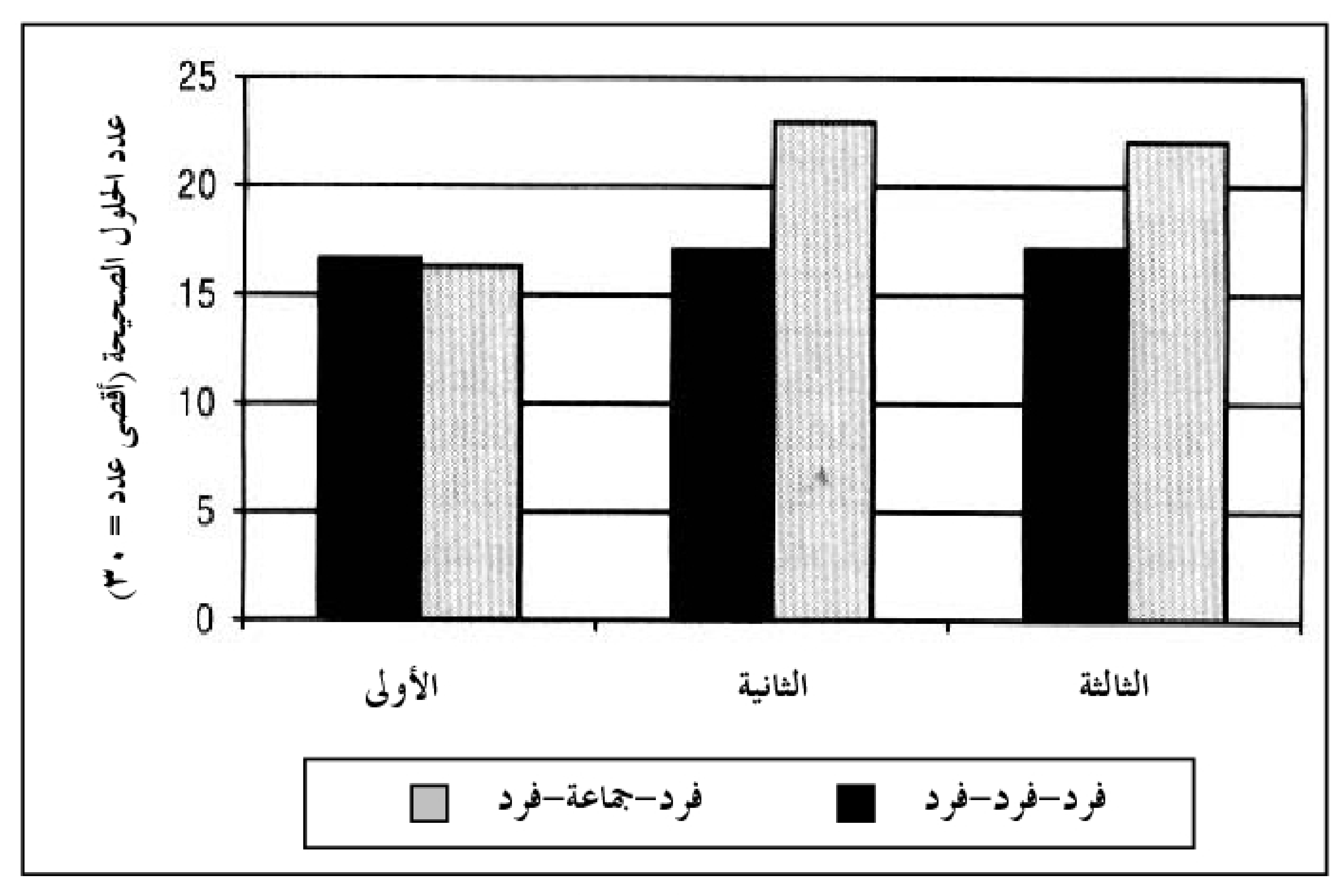
١– مستطيل: مكعب = شكل بيضاوي: مربع، دائرة، مستطيل بحواف دائرية، شكل دائري، كرة؟

٢– خياط: حرير =صانع الخزانات: خشب، مسامير قلاووظ، غراء، خشب ماهوجني، نبات الشوكران؟[1]

استخدم لافلين وأداموبولوس Laughlin & Adamopoulos, (1980) تصميما مماثلا لتصميم Laughlin & Ellis (1986) بحالتين: الحالة الأولى من خلال محاولات متتالية فرد – فرد – فرد، والأخرى فرد – جماعة – فرد. وطلبا من المشاركين أن يحلوا ثلاثين قياسا، وقد وضحت النتائج في شكل ٨–٢. وكانت مشابهة لتلك التي وضحت في شكل ٨–١: كان أداء الجماعات في التجربة الثانية أفضل من أداء الأفراد، أما الأفراد فكان عملهم أفضل بعد محاولة الجماعة. وبرغم

١– الإجابات الصحيحة هي: كرة وماهوجني.

ذلك وجد لافلين وأداموبولـــوس Laughlin & Adamompoulos (1980)، خطـــة القرار الاجتماعي التي تتناسب مع البيانات بشكل أفضل لم تكن الحقيقة تفوز، وإنما الحقيقة المدعومة تفوز. ويبدو أن السبب هو أن القياسات كانت اقل إيضاحية مـــن المسائل الحسابية ولعل ذلك مرده أن النظام اللفظي المنطقي لم يكن رســمياً علـــى نحو ما كان عليه النظام الحسابي الرسمي. والواقع يبدو انه تقـــديم الإجابـــة علـــى مسألة حسابية (على سبيل المثال كما في الحاشية بأعلى) كان أســـهل مـــن شـــرح السبب في أن الإجابة على القياس الثاني هو خشب الماهوجانى.




**شكل (٨–٢)**

عدد القياسات التي تم حلها بشكل صحيح عبر ثلاث محاولات في حالتين (فرد–فرد–فرد مقابـــل فرد–جماعة–فرد). (البيانات من Laughlin & Adamopoulos, 1980).

ولتوضيح الفرق بين خطة القرار الاجتماعي الحقيقة تفوز و الحقيقة المدعومة تفوز، يبين الجدول (٨–١) العلاقة بين تكوين الجماعة (من ناحية عـــدد أعـــضاء الجماعة الذين كانت إجابتهم صحيحة مبدئياً) واستجابة الجماعة (نسبة الجماعـــات التي قدمت استجابة صحيحة) لكل من دراسة Laughlin & Ellis (1986) ودراسة Laughlin & Adamopoulos, (1980). وكما يمكننا أن نرى في كلتا الدراســـتين غالبية كبيرة من الجماعات قدمت إجابة صحيحة حين كانت الجماعات تضم علـــى الأقل عضوين يستطيعان الحل. ولكن مع وجود عضو واحد فقط يمكنه الحل فـــإن

٨٣% من الجماعات كانت صحيحة عندما كانت تعمل على مسألة حسابية، لكن ٢٨% فقط عند العمل على القياسات اللفظية. وهذا يبين بوضوح فرق خطة القرار الاجتماعي التي استخدمت في المهمتين المختلفتين.

**جدول (٨-١)**
**العلاقة بين تكوين الجماعة**
**ونسبة الجماعات الصحيحة في الدراستين المختلفتين**

| لافلين وإليس، ١٩٨٦ (مسائل حسابية: الحقيقة تفوز) | | لافلين وأداموبولوس، ١٩٨٠ (القياسات: الحقيقة المدعومة تفوز) | |
|---|---|---|---|
| تكوين الجماعة | نسبة الجماعات الصحيحة | تكوين الجماعة | نسبة الجماعات الصحيحة |
| (٥، ٠) | ١,٠٠ | (٦، ٠) | ١,٠٠ |
| (٤، ١) | .٩٩ | (٥، ١) | .٩٩ |
| (٣، ٢) | .٩٧ | (٤، ٢) | .٩٦ |
| (٢، ٣) | .٩٧ | (٣، ٣) | .٩٠ |
| (١، ٤) | .٨٣ | (٢، ٤) | .٦٧ |
| (٠، ٥) | .٥٠ | (١، ٥) | .٢٨ |
| | | (٠، ٦) | .٠٥ |

**الاستقراء الجماعي ومكاسب العملية**

بعض المهام تتسم بجوانب اجتهادية وفكرية، وواحدة من هذه النوعية هو الاستقراء الجماعي[1]. وقد درس لافلين Laughlin وزملاؤه الاستقراء الجماعي بشكل مكثف (لنظرة عامة، Laughlin, 1999). وأثناء الاستقراء الجماعي يجب على الجماعة أن تستخلص قاعدة عامة من الأدلة المتاحة. والاستقراء أمر له أهميته في العلوم، لأن العلماء يهتمون باكتشاف قواعد عامة تتنبأ وتشرح ظواهر معينة (على سبيل المثال، سلوك الجزئيات في الفيزياء، أو سلوك الإنسان في علم النفس). ولكن، على الميكانيكيين أو الأطباء استقراء "قاعدة" من الأدلة المتاحة: الميكانيكيون عليهم أن يكتشفوا السبب في أن السيارة لا تعمل، وعلى الأطباء أن

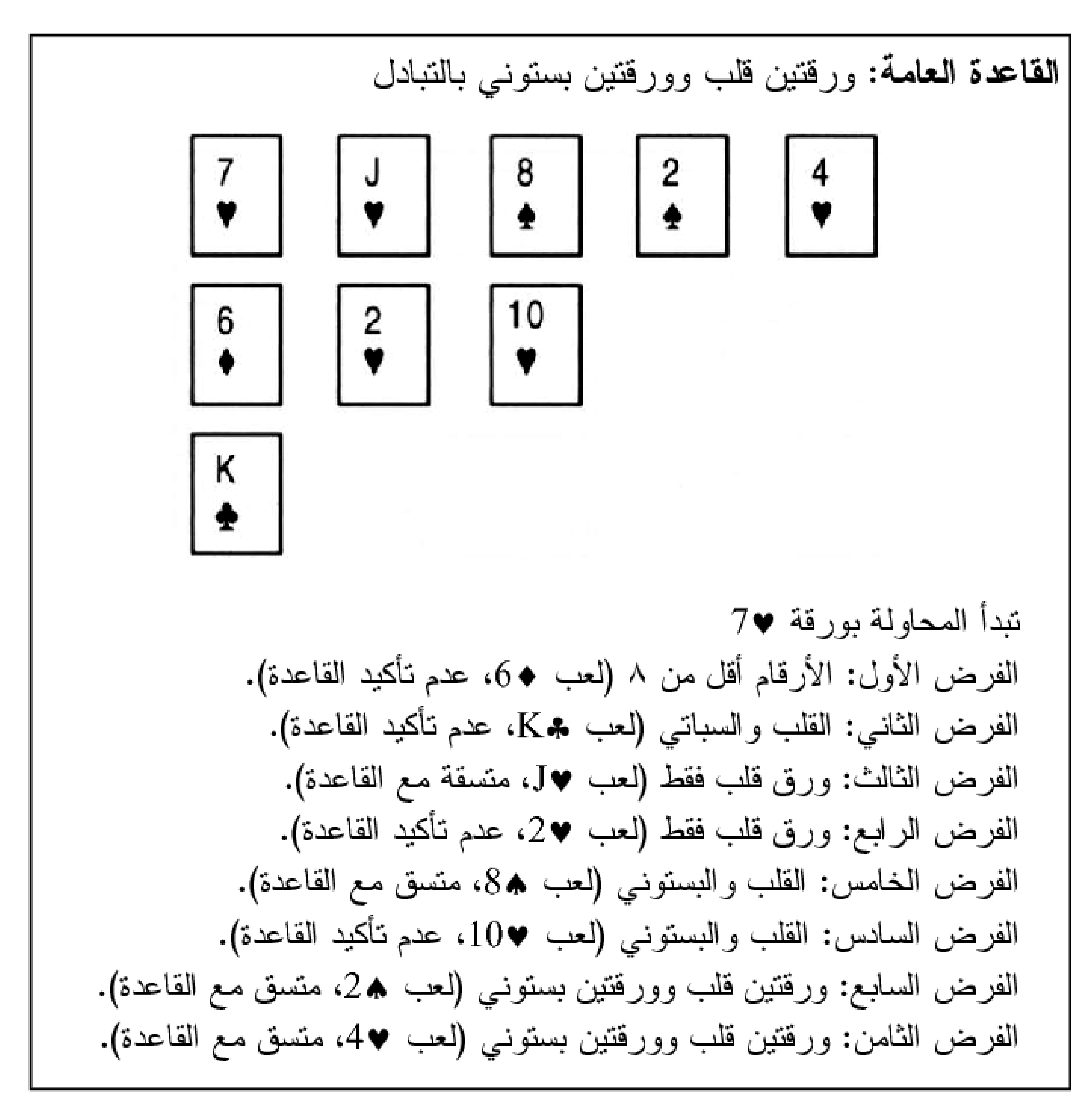
1 - Collective induction.

يشخصوا مرضا من أعراض المريض. وفي كافة هذه الحالات يتضمن الاستقراء توليد فرضية (على سبيل المثال، قد يكون المريض مصاباً بعدوى بكتيرية) يتبعها اختبار لهذه الفرضية (على سبيل المثال، تحاليل الدم).

وقد درس لافلين Laughlin وزملاؤه الاستقراء الجماعي باستخدام ورق اللعب (الكوتشينة). وفي هذه المهمة على الجماعات أو الأفراد استقراء قواعد مثل "كل الورق قلب فقط"، "أي ورقة تحت الرقم ٩"، أو "ورقتين قلب وورقتين بستوني بالتبادل". وتبدأ المحاولة بورقة واحدة متسقة مع القاعدة (انظر شكل ٨-٣). على سبيل المثال عندما تكون القاعدة "ورقتين قلب وورقتين بستوني بالتبادل" يجب أن تبدأ التجربة بورقة "٧" القلب وبعد ذلك يضع كل عضو جماعة فرضا ما، وبعده تقرر الجماعة الفرض (وليس بالضرورة أن يكون فرضا لأحد أعضاء الجماعة). وبعد ذلك تلعب الجماعة ورقة لاختبار الفرض. وعلى سبيل المثال يمكن للجماعة أن تقترح الفرض التالي: "أي رقم اقل من ٨"، وتلعب رقم ٦ الديناري لاختبار هذا الفرض. وعندما تكون ورقة اللعب غير متسقة مع القاعدة توضع تحت ورقة اللعب السابقة (وهذه هي الحالة هنا). وعندما تكون متسقة مع القاعدة توضع على يمين الورقة الأخيرة المتسقة مع القاعدة. وبعد ذلك مطلوب من المشتركين أن يضعوا فرضا جديدا ويلعبوا ورقة جديدة لاختباره. ويستمر اللعب هكذا لعدد ثابت من المحاولات (على سبيل المثال ١٠ أو ١٥ محاولة)، وبعد ذلك يلاحظ ما إذا كان الفرض الأخير صحيحاً أم لا.

في هذه المهمة هناك ثلاث أنواع من الفروض: (على سبيل المثال Laughlin, VanderStoep & Hollingshead, 1991) الفرضية الصحيحة، والفرضية المعقولة، والفرضية غير المعقولة. والفروض غير المعقولة هي الفروض التي لا يمكن أن تكون صحيحة إذا أخذنا في الاعتبار المحاولات السابقة، في حين أن الفروض المعقولة قد تكون صحيحة من حيث المبدأ. واذا كانت الجماعات تجد القاعدة الصحيحة أكثر مما يجدها الأفراد فهذا يعد دليلاً على أن الجماعات أفضل من الأفراد في التعرف على الإجابة الصحيحة. وفضلاً عن ذلك إذا كانت الجماعات اقل من الأفراد اقتراحاً للفروض غير المعقولة فيستشف من هذا أن الجماعات أفضل من الأفراد من ناحية التعرف على الأخطاء وتصحيحها. والواقع أن الفروض غير المعقولة يمكن إظهار أنها خاطئة (حيث ان هذا الجانب من المهمة يتسم بدرجة عالية من الإيضاحية). ونتوقع - على أساس ما جاء في القسم

السابق – أن الجماعات أفضل من الفرد العادي. والواقع أن الجماعات أفضل من الأفراد في المهام الخاصة باستقراء القاعدة: ذلك أنها في كثير من الأحيان تجد القاعدة الصحيحة كما أنها اقل من الأفراد في اقتراح فروض غير معقولة (على سبيل المثال، Laughlin، 1999، Laughlin et al.، 1991، Laughlin & McGlynn، 1986، Laughlin & Shippy، 1983)




**شكل (٨-٣)**

مثال لمهمة استقراء القاعدة بثمان محاولات. القاعدة هي: "ورقتين قلب وورقتين بستوني بالتبادل." تبدأ المحاولات بورقة تؤكد القاعدة (♥7)؛ ثم تقترح الجماعة فرضا (الأعداد أقل من ٨) وتلعب ورقة (♦6). ولأن الورقة غير متسقة منع القاعدة فإنها توضع تحت الورقة الأصلية. ثم تقترح الجماعة فرضا آخر (القلب والسباتي) وتلعب ورقة جديدة لاختباره (♣K). وتستمر حتى انتهاء عدد المحاولات المحدد.

ولكن، مثل مهام حل المشكلات الأخرى، قد يعتبر استقراء القاعدة مهمة منفصلة[١] (انظر الفصل الثالث): ويحدد الأداء المحتمل لجماعة على أساس أفضل عضو (وليس العضو العادي). والواقع انه من حيث المبدأ بمقدور الجماعات أن تؤدى أداء حسناً إذا كان لديها عضو واحد عالي القدرة. ولذلك فان من المثير للاهتمام أن تقارن أداء الجماعة مع الأداء المحتمل للجماعة إذا أخذنا في الاعتبار قدرات أفضل عضو فيها. ومن بين سبل الإقدام على هذا أن تستخدم جماعات اسمية[٢] (انظر أيضا الفصل السادس). وعلى سبيل المثال بوسع المرء مقارنة أداء جماعة من أربعة أفراد بأداء جماعات اسمية مكونة من أربعة أفراد يعملون بشكل منفصل. ويمكن من خلال هذه الجماعات الاسمية تحديد من الذي يعمل على نحو أفضل ونرى ما إذا كان بوسع الجماعات أن تؤدى بنفس مستوى هذا الفرد الأفضل. وحينما تؤدي الجماعات أقل من مستوى هذا الفرد تكون هناك خسارة في العملية، وحينما تؤدى أعلى من هذا المستوى تكون هناك مكاسب للعملية.

وقد عمل لافلين Laughlin وزملاؤه (1991) هذه المقارنة، وفي التجربة الأولى وجدوا أن الجماعات تؤدى بمستوى ثاني أفضل فرد حينما تعتبر الفروض الصحيحة. ولكن اقترحت الجماعات فروضا غير معقولة قليلة مثل أفضل فرد. وفي تجربة ثانية أوضح لافلين وزملاؤه Laughlin أن بمقدور الجماعات أن تؤدى أيضا بمستوى أفضل فرد حين يسمح لها أن تلعب بمزيد من الورق (أي تجمع المزيد من الأدلة)، وحينما تعطى وقتاً كافياً لاستقراء القاعدة الصحيحة من الدليل. وعلى هذا وفي ظل هذه الظروف كانت الجماعات تؤدى بمستواها المحتمل. وقد جادل لافلين وزملاؤه Laughlin أن هذا يقدم دليلاً على انه باستطاعة الجماعات التعامل مع كميات كبيرة من المعلومات بشكل أفضل من (معظم) الأفراد (انظر أيضا Laughlin, Bonner, & Altermatt, 1998).

وفي وقت لاحق حصل لافلين Laughlin وزملاؤه ( Laughlin, Bonner, & Miner، 2002؛ Laughlin, Hatch, Silver, & Boh, 2006; Laughin, Zander, Knievel, & Tan, 2003) على دليل على مكاسب العملية في مهمة استقراء جماعي أخرى: مهمة تحويل الحروف لأرقام. وفي هذه المهمة نجد أن الحروف من A حتى J تمثل عددا من صفر إلى تسعة والمهمة هي إيجاد الرقم الصحيح لكل حرف. ويقترح المشاركون أولا معادلة بالحروف (على سبيل المثال

1 - Disjunctive task.

2 - Nominal groups.

A+B=?) ويحصلون على الإجابة بالحروف (على سبيل المثال، A+B=D). وبعد ذلك يقترحون قيمة (على سبيل المثال A=3) ثم يتلقون تغذية مرتدة (أي صواب أو خطأ). وأخيراً يقترحون مخططا لكافة الحروف ثم يتلقون تغذية مرتدة (صواب أو خطأ). وبعد ذلك تبدأ المحاولة الثانية بمعادلة جديدة، تغذية مرتدة، الخ. ويتم حل المسألة عندما تكون القيم كلها صحيحة.

وتوجد عدة استراتيجيات ممكنه لحل مهمة تحويل الحروف إلى أرقام ولكن بعض الاستراتيجيات أكثر فعالية من الأخرى. واستخدام حرفين فقط في المعادلة يعد بوجه عام غير كاف لان استخدام المزيد من الحروف في كل معادلة يعطي مزيداً من المعلومات (Laughlin et al.، ٢٠٠٢) وقد قارن لافلين وزملاؤه Laughlin بين جماعات من أربعة افراد وجماعات اسمية من أربعة أفراد (أي أربعة مشاركين يعملون بشكل فردي) وفي الجماعات الاسمية ميزوا بين أفضل عضو وثاني وثالث أفضل عضو وأسوأ عضو، بناء على متوسط عدد المحاولات المطلوبة للحصول على التشفير الكامل. وقد وجد لافلين وزملاؤه Laughlin أن الجماعات كانت تحتاج إلى محاولات أقل لتصحيح كافة الحروف مما يحتاجه أفضل الأفراد الأربعة. وفضلاً عن ذلك يبدو أن السبب هو أن الجماعات استخدمت حروفاً أكثر في كل معادلة في المتوسط. وقد كرر لافلين Laughlin وزملاؤه (2003) هذه النتيجة على جماعات من ثلاثة أفراد، ووجد لافلين Laughling وزملاؤه (2006) أن الجماعات المكونة من ثلاثة أفراد وأكثر تفوقت في الأداء على أفضل فرد، ولكن الجماعات من فردين لم تكن كذلك. وهكذا في مسألة تحويل الحروف إلى أرقام، أظهرت الجماعات دليلاً على مكاسب العملية لأنها استخدمت استراتيجيات أكثر تعقيداً.

**الخلاصة**

في مهام حل المشكلات يعتمد أداء الجماعات وبقوة على إيضاحية المهمة. وفي المهام البالغة الوضوح مثل مسائل الحساب ومهام وجدتها، كثيرا ما أدت الجماعات مثل أفضل عضو بها. وعندما تكون المهام اقل وضوحا مثل القياسات اللفظية أو مهام مفردات اللغة، كثيرا ما يحتاج الأمر إلى عضوين صحيحين للحصول على الإجابة الصحيحة. وفي المهام الأكثر تعقيدا، مثل مهام استقراء القواعد، يبدو أن الجماعات قادرة على الاستفادة بشكل أكبر من كميات المعلومات

الكثيرة، بل إنها في بعض الأحيان تتفوق في الأداء على أفضل عضو فيها. وحتى الآن، مكاسب العملية هذه لم توجد في كثير من الأحيان ويحتاج البحث المستقبلي إلى تحديد متى يمكن أن توجد.

### الأخطاء والانحيازات في الأحكام

من أسباب كون الجماعات أفضل من الأفراد في مهام حل المشكلات أو اتخاذ القرارات أن أعضاء الجماعة بوسعهم تصحيح أخطاء بعضهم. وقد أظهرت أبحاث كثيرة على مستوى الأفراد أن الناس معرضون لكافة أنواع الانحيازات والأخطاء المعرفية: والابتعاد المنهجي من معايير الحكم المحددة بشكل معياري. والجدول رقم ٨-٢ يتضمن وصفا لبعض هذه الانحيازات والأخطاء. ولنتأمل المثالين التاليين:

١- كانت لدى مدينة ما شركتان لساريات الأجرة تستخدمان سيارات باللون الأزرق والأخضر على التوالي. ولنفترض أن ٨٥% من سيارات الأجرة لونها ازرق و١٥% باللون الأخضر. وقد قامت إحدى السيارات بصدم شخص ما والهرب ليلاً وقال احد الشهود أن لون السيارة أخضر. وقد أجرى اختبار للشاهد لمعرفة قدرته على التمييز بين اللونين الأزرق والأخضر ليلاً وكانت نسبة دقته في الاختبار ٨٠% ووقع في عدد متساو من الأخطاء بالنسبة لكل لون من السيارات الأجرة. فما هو احتمال أن تكون السيارة المتسببة في الحادث كانت في الواقع لونها اخضر؟ (نقلاً عن Kahneman and Tversky,1972)

٢- ليندا شابه غير متزوجة تتسم بالجراءة وكانت مهتمة بموضوعات التمييز والعدالة الاجتماعية. فهل من المحتمل أن تكون Linda (أ) صرافة في بنك؟، أم (ب) صرافة بنك مدافعة عن حقوق المرأة؟ (نقلاً عن Tversky، Kahneman، 1983)

**جدول ( ٨-٢)**
**بعض الأخطاء والانحيازات في الأحكام**

| الانحياز أو الخطأ | الوصف | النتائج* |
| --- | --- | --- |
| مغالطة المعلومات الأساسية[١] | الميل إلى تجاهل المعلومات الأساسية وقت إصدار أحكام احتمالية | مختلطة |
| خطأ الاقتران[٢] | تقدير احتمالية حدث مشترك على أنها أكبر من الاحتمالية الأقل لكل من الحدثين على حدة | مختلطة |
| انحياز الإدراك المتأخر[٣] | تقدير احتمال حدث غير محتمل على أنها أكبر بعد حدوثه بالفعل ("كنت أعرف هذا طوال الوقت") | الجماعات أقل عرضة |
| خطأ العزو الأساسي[٤] | استخدام المعلومات المتعلقة بالموقف أقل مما ينبغي حين عمل عزو سلوكي (على سبيل المثال، عزو السلوك إلى الشخصية بدلا من القيود المتعلقة بالموقف). | الجماعات أقل عرضة |
| انحياز الصياغة[٥] | الاستجابة بشكل مختلف إذا تمت صياغة نفس البديل في صورة خسائر مقابل صياغته في صورة مكاسب. | مختلطة |
| تأثير التكلفة الغارقة[٦] | الحساسية المفرطة للتكاليف المسبقة التي لا رجعة فيها (على سبيل المثال، التمسك بالاستثمارات على الرغم من الخسائر الكبيرة) | الجماعات أكثر عرضة |
| توافر الكشف عن مجريات الأمور[٧] | الاعتماد الزائد على المعلومات الأكثر بروزا (على سبيل المثال، الحكم على أداء شخص ما بناء على خطأ كبير وبارز، مع تجاهل معلومات أخرى). | الجماعات أقل عرضة |

* بناء على Kerr *et al.* (1996)

---

1 - Base-rate fallacy.
2 - Conjunction error.
3 - Hindsight bias.
4 - Fundamental attribution error.
5 - Framing bias.
6 - Sunk cost effect.
7 - Availability heuristic.

اكتشف كاهنمان وتفرسكي Kahneman & Tversky (1972) أن معظم الناس يستجيبون للمشكلة الأولى بحكم احتمالي بنسبة ٨٠% تقريبا أن السيارة خضراء. وهذه الإجابة مبينة بالأساس على دقة شاهد العيان وتتجاهل حقيقة أن معظم السيارات في تلك المدينة كانت زرقاء اللون. وهذه المعلومة الأساسية (أي عدد السيارات التي باللون الأزرق وتلك التي باللون الأخضر) تشير إلى فرصة أكبر أن السيارة كانت ذات اللون الأزرق (وليست ذات اللون الأخضر). والحل الصحيح طبقاً لمنطق احتمال بايس[1] سيكون وبنسبة ٤١% فقط أن السيارة في الحقيقة كانت ذات لون اخضر[2]. أما تجاهل الناس للمعلومات الأساسية عند تقدير الاحتمالات فهذا معروف باسم "مغالطة المعلومات الأساسية" (جدول ٨-٢).

وتوضح المشكلة الثانية "خطأ الاقتران" (جدول ٨-٢). وخطأ الاقتران في هذه الحالة يحدث عندما يكون الاحتمال التقديري للإجابة (ب) اكبر من الاحتمال التقديري للإجابة (أ). والمنطق الرسمي يقول أن احتمال حدث واحد (أن ليندا صرافة في بنك) يجب أن يكون دائما اكبر أو مساوٍ لاحتمال اقتران هذا الحدث وحدث آخر (ان ليندا صرافة في بنك وكذلك مدافعةً عن حقوق المرأة). وكثيراً ما يضلل الناس في مثل هذه الحالات (Tversky, Kahneman, 1983 تفرسكي وكاهنمان يقولان أن ٨٥% تقريباً من الناس يرتكبون أخطاء الاقتران تلك): ويقدرون انه من المحتمل أن تكون ليندا مدافعة عن حقوق المرأة إذا ما أخذنا في الاعتبار وصفها ويمكن وبسهولة أكثر أن يتخيلوها صرافة في بنك ومدافعة عن حقوق المرأة من أن يتخيلوها صرافة في بنك فقط (والذي يكون لهم صورا نمطية أخرى عنه) وبالتالي، يفرطون في تقدير فرصة أنها صرافة في بنك ومدافعة عن حقوق المرأة.

ومن المهم ملاحظة أن الناس لا يرتكبون أخطاء عشوائية عند العمل في هذه المهام – والأخطاء التي يرتكبونها أخطاء ممنهجة. وعلاوة على ذلك يمكن هذه

---

1 - Bayesian probability logic.

٢- كي تفهم هذا لنفترض أن الشاهد لاحظ ١٠٠ سيارة ومن بينها ٨٥ في الواقع ذات لون ازرق ١٥ ذات لون اخضر. وقد كان على صواب بنسبة ٨٠% من الحالات وفي هذه الحالة سيتعرف على ٨. x ١٥سيارة (=١٢) على نحو صحيح بأنها خضراء (وثلاث منها بالخطأ على أنها زرقاء)، و٨. x ٨٥ سيارة (=٦٨) على نحو صحيح بأنها ذات لون ازرق (و١٧ بالخطأ على أنها خضراء). ومن بين المائة سيارة فان شاهدنا على هذا النحو سيقول أن ٢٩ (١٢+١٧) سيارة خضراء – وهذا أكثر من الـ١٥ سيارة ذات اللون الأخضر في الواقع. وطبقا لقاعدة بايس The Bayesian rule يجب على المرء أن يقسم نسبة السيارات التي من المتوقع أن تكون حقاً خضراء (١٢) على العدد الكلي للسيارات التي من المتوقع أن يطلق عليها أنها خضراء (٢٩) للحصول على الحكم المحتمل (١٢. / ٢٩. = ٤١.).

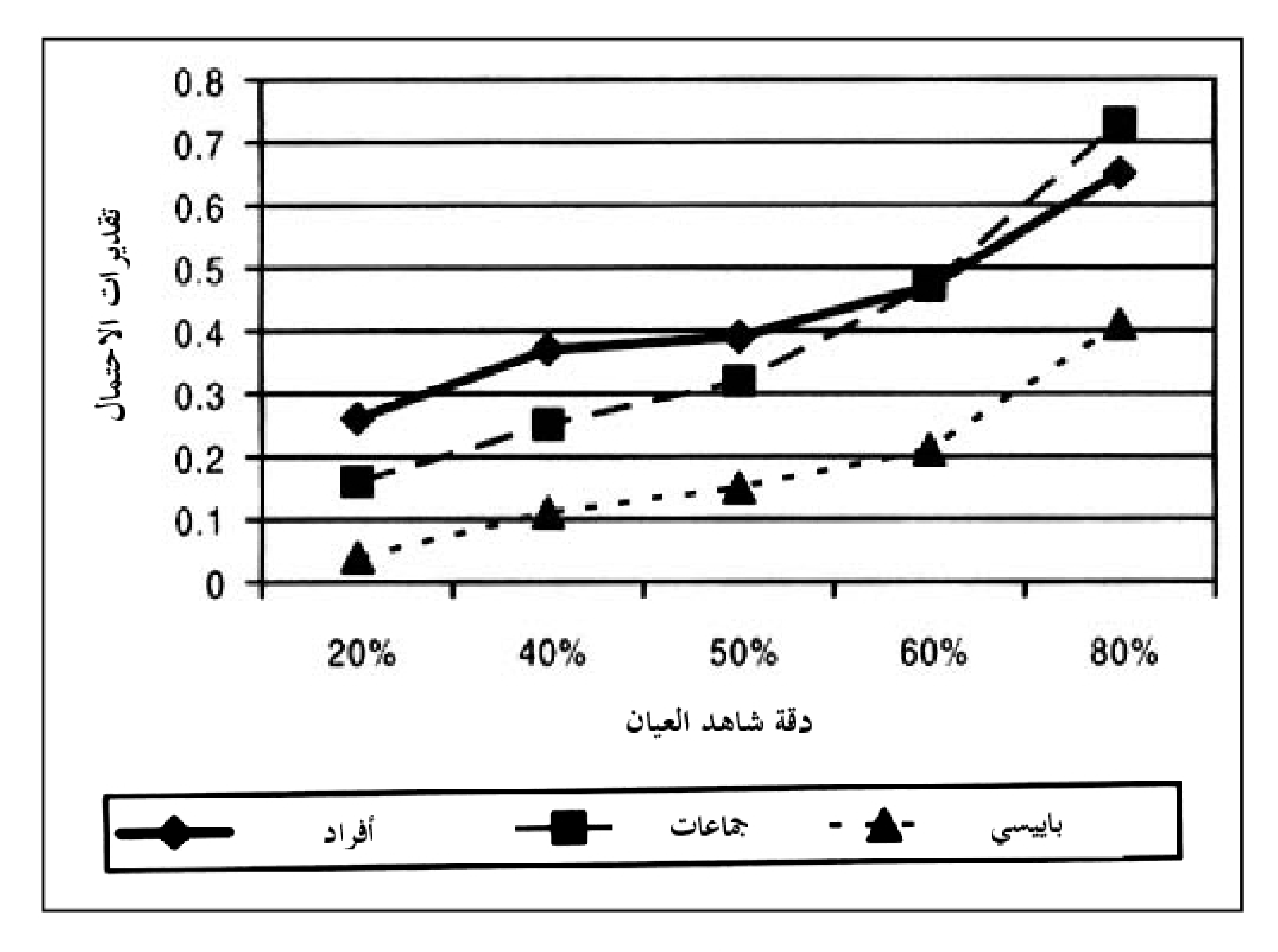
الأخطاء، والمغالطات، والانحيازات من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج خطيرة عند إصدار أحكام أو قرارات. ولذلك هناك سؤال هام هو إذا كانت الجماعات اقل عرضة لهذه الأخطاء والانحيازات من الأفراد. ولتتذكر أن شو Shaw (١٩٣٢)، جادل أن الجماعات أفضل من الأفراد في حل المشكلات لأن أعضاء الجماعة يمكن أن يصحح كل منهم أخطاء الآخر. فهل سيؤدى هذا بالجماعات أن تؤدى بشكل أفضل في مهام مثل تلك السابق وصفها؟ وكما هو الحال في غالبية الأحيان، ليس لهذا السؤال إجابة سهلة.

وعلى سبيل المثال يتحدث تيندال Tindale، (1993) عن بعض الدراسات التي تقارن الأفراد والجماعات من حيث انتشار العديد من الانحيازات، ومنها مغالطة المعلومات الأساسية وخطأ الاقتران. وفي إحدى الدراسات استخدم "مشكلة سيارة الأجرة"، التي ذكرناها سابقا، وتحكم في دقة شاهد العيان (٨٠%، ٦٠%، ٤٠% ، ٢٠%) وإذا كان المشاركون قد عملوا وحدهم أو في جماعة من أربعة أفراد. وباستخدام هذا التصميم استطاع تيندال Tindale أن يعرف ما إذا كانت الجماعات أو الأفراد أكثر عرضة لمغالطات المعلومات الأساسية. والشكل ٨-٤ يبين النتيجة. وكما نستطيع أن نرى انه يمكن المستويات الأدنى من صحة الشهادة (٢٠-٥٠%)، كانت الجماعات أكثر قرباً للحل المعياري البايبسي من الأفراد. ولكن، في المستويات الأعلى (دقة الشاهد تصل إلى ٨٠%)، أظهرت الجماعات مغالطات المعلومات الأساسية أقوى من الأفراد. ويبدو أن نمط النتائج يرجح أن الميول على المستوى الفردي بإعطاء تقديرات احتمال عالية أو منخفضة قد تفاقم في الجماعات. وهذا يماثل استقطاب الجماعة[١] (انظر الفصل الثاني) أو نمط عمليات الأغلبية تفوز[٢] (انظر الفصل السابع).

---

1 Group polarization

2 Majority wins




**شكل (٨-٤)**

مغالطة المعلومات الأساسية بالنسبة للأفراد والجماعات المكونة من أربعة أفراد، مأخوذ من: Tindale, R.S. (1993). Decision errors made by individuals and groups. In N. Castellan Jr. (Ed.), Individual and group decision making: Current issues (pp. 109-124). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



لنتأمل الان بيانات خطأ الاقتران المأخوذ من تيندال Tindale، (1993). وقد طلب من أفراد ومن جماعات مكونة من أربعة أفراد أن يقرأوا قصص قصيرة تصف شخصاً ما ثم يقدمون تقديرات الاحتمال لفئات العضوية للأشخاص (على سبيل المثال"ما احتمال أن ليندا مصرفية في بنك؟). وبالنسبة لكل شخص مستهدف تم تقديم عدد من تقدير الاحتمالات منها فئات محتملة (على سبيل المثال، ليندا مدافعة عن حقوق المرأة) وفئات أقل احتمالا (على سبيل المثال، ليندا مصرفية في بنك)، وخليط من هذه الفئات(على سبيل المثال، ليندا مصرفية في بنك ومدافعة عن حقوق المرأة). وكل مرة كان خليط الفئات يحكم عليه أنه أكثر احتمالا من كل فئة على حدة، يُرتكب خطأ الاقتران. وقد اكتشف تيندال Tindale، (1993) أمر يثير

دهشة بالغة وهو أن الجماعات ارتكبت أخطاء أكثر (٧٣%) مما ارتكبه الأفراد (٦٥%). وجادل تيندال Tindale أن الانتشار الكبير لأخطاء الاقتران على المستوى الفردي (ثلثان تقريبا ارتبكوا الخطأ) تفاقم على مستوى الجماعة. كما قدم أيضا بعض البيانات التي مفادها انه في حالات كثيرة كان يكفي عضو واحد غير صحيح من أعضاء الجماعة لكي تسقط الجماعة كلها فريسة خطأ الاقتران. وبتعبير آخر، أن خطة القرار الاجتماعي التي استخدمت في هذه الجماعات كانت "الخطأ يفوز" بدلا من "الحقيقة تفوز"!

وقد قدم كل من كير، ماكون، وكريمر Kerr, MacCoun & Kramer، (1996) نظرة عامة على الدراسات التي تقارن بين الأخطاء والانحيازات المختلفة في الأحكام التي ارتكبتها الجماعات والأفراد، وقد لخصت بعض النتائج التي توصلوا إليها في الجدول رقم ٨-٣ (العمود الثالث). وكما ترى، لم يظهر نمط واضح: في بعض الأحيان تكون الجماعات اقل عرضة لانحياز أو خطأ معين، وفي بعض الأحيان تكون أكثر عرضة، وفي بعض الأحيان يكون الدليل مختلطا. وباستخدام نظرية خطة القرار الاجتماعي، يوضح كير Kerr وزملاؤه أن التحيز في أحكام الجماعة مقارنة بالأحكام الفردية (أي الانحياز النسبي[1] للجماعات إذا ما قورنت بالأفراد) يعتمد على عدد من العناصر. وليس لما يدعو للدهشة، بالنظر إلى مناقشتنا السابقة، أن ثلاثة من هذه العناصر هي: حجم الجماعة، نسبة الأفراد الذين ارتكبوا خطأ معيناً أو اظهروا انحيازا معيناً، وخطة القرار الاجتماعي التي استخدمتها الجماعة. وهكذا، فان حجم الجماعة ونسبة الافراد الذين ارتكبوا خطأ يحددان تكوين الجماعة (كم عدد أعضاء الجماعة الذين ارتكبوا الخطأ وكم الذين لم يرتكبوه) وكذلك خطة القرار الاجتماعي (على سبيل المثال) الحقيقة تفوز مقابل الأغلبية تفوز مقابل الخطأ يفوز) التي استخدمت لتحدد العلاقة بين تكوين الجماعة والانحياز النسبي.

كما أن كير وزملاؤه Kerr (1996) جادلوا أن بعض هذه الانحيازات يكشف أن الناس يستخدمون معلومات ما كان ينبغي عليهم استخدامها أثناء إصدارهم هذه الأحكام (وعلى سبيل المثال، انحياز الإدراك المتأخر وانحياز الصياغة)، وأخرى تشير إلى أن الناس لا يستخدمون معلومات معينة كان عليهم أن يستخدموها (على سبيل، المثال، مغالطات المعلومات الأساسية). ومن المثير للاهتمام، أن توافر المعلومات يؤثر على أحكام الجماعة لأنها تغير خطة القرار الاجتماعي التي تستخدمتها الجماعة. ويمكننا أن نجد مثالاً لذلك في صنع القرار في هيئة المحلفين

1 - Relative bias.

(انظر Kerr et al., 1996؛ MacCoun, 1990). وفي الفصل السابع رأينا أن اتخاذ القرار في هيئة المحلفين لا يتبع في العادة خطة القرار الاجتماعي الأغلبية تفوز بشكل تام، ولكن يكون لدى هيئة المحلفين انحيازا نحو التساهل (أي أن المناصرين للبراءة منهم يكونون أكثر تأثيرا من مؤيدي الإدانة). وبرغم ذلك لاحظ ماكون MacCoun هذا الانحياز نحو المتهمين ممن لهم جاذبية ولكن ليس بالنسبة لمن ليس لهم جاذبية (أي أن مؤيدي الإدانة فازوا في الغالب). وهكذا، (١) تأخذ الجماعات في حسبانها معلومات لا صلة لها بالموضوع (جاذبية المتهمين)، (٢) المعلومات الخاصة بالجاذبية تؤثر في خطة القرار الاجتماعي التي استخدمتها الجماعات.

وختاماً نقول انه على الرغم من أن مراجعة الخطأ تتم في بعض الأحيان إلا أن الانحياز النسبي للجماعات يعتمد على عدد من العوامل مقارنة بتحيز الأفراد، من بينها حجم الجماعة، نسبة الأشخاص الذين يرتكبون الخطأ، نوعية الخطأ، وعمليات الجماعة (أي خطة القرار الاجتماعي المستخدمة في الجماعة). وعلى ذلك فإن السؤال: "من الأكثر انحيازا الأفراد أم الجماعات؟" يمكن الإجابة عليه بالقول: "حسناً هذه يتوقف على..." (Kerr .et al، 1996، ص. ٧١٣).

**موجز الفصل :**

١- قد يكون هناك سببان لتفوق الجماعات على الأفراد في حل المشكلات، وهما: تصحيح الأخطاء والتعرف على (أو توليد) الإجابة الصحيحة.
٢- يمكن ترتيب المهام على متسلسلة الإيضاحية. وتتطلب الإيضاحية من أعضاء الجماعة الاتفاق على نظام رسمي لحل المشكلة، ووجود معلومات كافية لحلها، وان يتعرف الأعضاء الذين ليسوا على صواب على الحل الصحيح عند اقتراحه، وان يكون الأعضاء الذين على صواب راغبين وقادرين على مشاركة الآخرين في إجابتهم. وكلما زادت المهمة وضوحاً قل عدد الأعضاء المصيبين الذين يحتاجهم الأمر لحلها كجماعة.
٣- وبالتالي، تستخدم الجماعات خطة القرار الاجتماعي الحقيقة تفوز عندما تكون المشاكل على درجة عالية من الوضوح (على سبيل المثال، مهام وجدتها)، وخطة القرار الاجتماعي الحقيقة المدعومة تفوز عندما تكون المشكلة اقل وضوحاً بدرجة طفيفة.
٤- العمل في الاستقراء الجماعي يوحى بان الجماعات قد تكون أكثر قدرة من الأفراد على التعامل مع الكميات الكبيرة من المعلومات، وقد أظهرت

الجماعات أنها في بعض المهام تتفوق حتى على أفضل عضو فيها.

٥- عند إصدار الأحكام لوحظ عدد من الانحيازات والأخطاء الممنهجة بالنسبة للأفراد. وأحيانا تكون الجماعات أكثر عرضة لهذه الانحيازات والأخطاء، وفي أحيان أخرى تكون اقل عرضة. والانحياز النسبي للجماعة يتوقف على نوع الانحياز، وحجم الجماعة، ونسبة الأفراد الذين يظهرون هذا الانحياز، وخطة القرار الاجتماعي التي استخدمتها الجماعة.

**تدريبات**

١- قد تتفوق الجماعات على الأفراد بسبب مراجعة الخطأ أو لأن الجماعات أفضل في التعرف على الحلول الصحيحة أو إيجادها. فهل تعتقد انه يوجد فرق في الإيضاحية في إظهار أن الإجابة خطأ مقابل إظهار أنها صواب؟

٢- تأمل الأخطاء والانحيازات المبينة في جدول ٨-٢ هل بوسعك ترتيبها بحسب درجة وضوحها؟

٣- كيف تؤثر خبرة عضو الجماعة على قدرة هذه الجماعة في حل المشكلات؟ استخدم في إجابتك مفهوم عدم إمكانية الاستغناء (الفصل الخامس) وأدبيات المشاركة بالمعلومات في الجماعات (الفصل السابع).

**قراءات إضافية**

**الإيضاحية وحل المشكلات في الجماعة**

- Laughlin, P. R. & Ellis, A. L. (1986). Demonstrability and social combination processes on mathematical intellective tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 177-189.

**الاستقراء الجماعي، مكاسب العملية**

- Laughlin, P. R. (1999). Collective induction: Twelve postulates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 50-69.

**الانحياز لدى الأفراد والجماعات**

- Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment: Comparing individuals and groups. *Psychological Review*, 103, 687-719.

٩

# الفصل التاسع

# عمل الفريق والقيادة

## الفصل التاسع
## عمل الفريق والقيادة

انظر إلى الوصف التالي لجماعة عمل. ما هي المهمة التي تكون على الجماعة أن تؤديها في رأيك؟ [س] هي جماعات عمل مكثفة. والأعضاء يعتمدون على بعضهم البعض... يستخدمون مخرجات بعضهم البعض على أنها مدخلاتهم الخاصة، والعكس صحيح. والاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة مكتمل ومباشر أيضا: يؤدون عملهم كوحدة واحدة؛ ولا يستطيعون أداء [مهمتهم] بدون عمل جميع الأعضاء سويا في وقت واحد (Murnighan & Conlon، ١٩٩١، ص. ١٦٥).

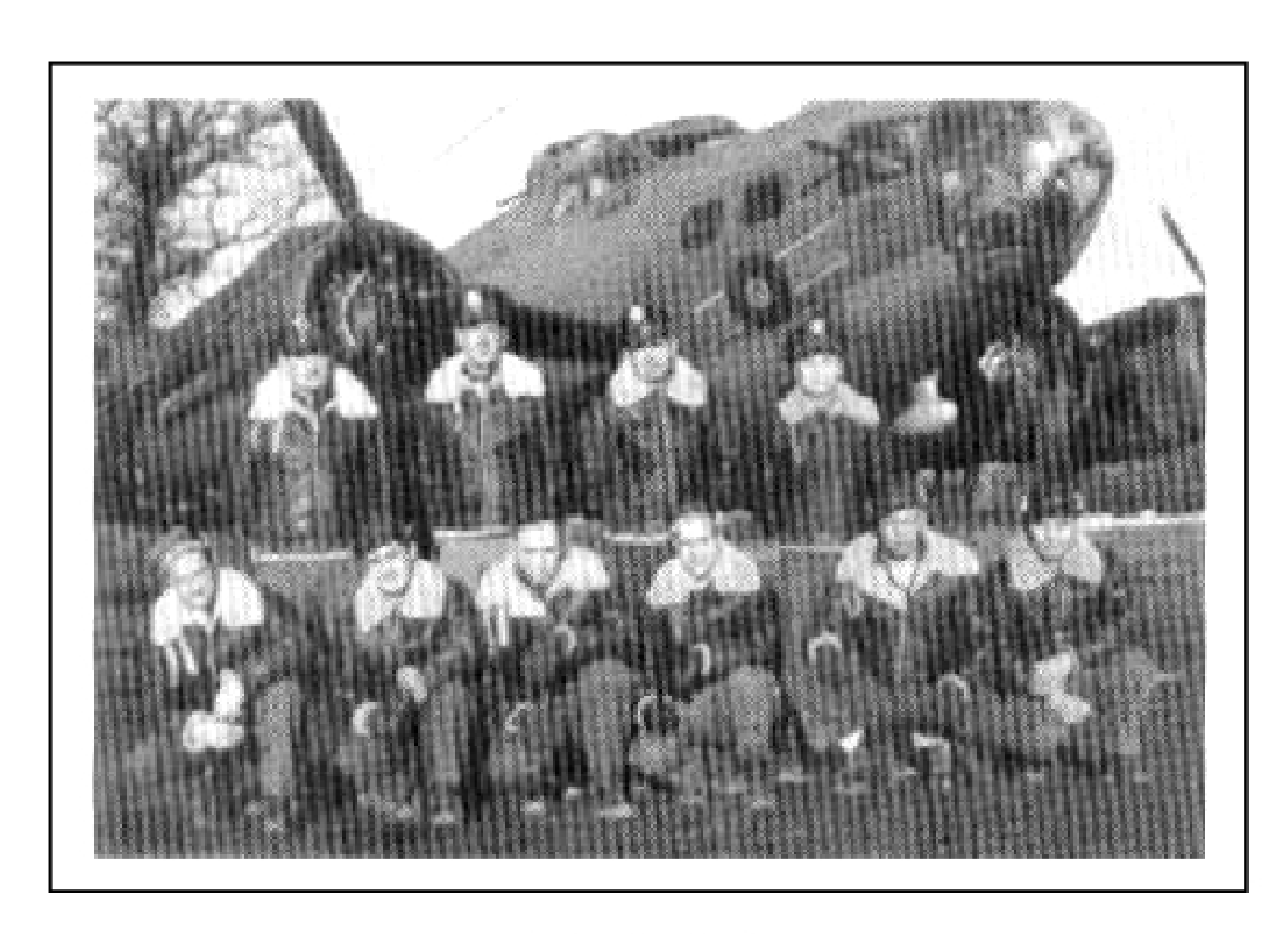
في هذا الفصل نتناول عمل الفريق والقيادة. والفرق هي نوع خاص من الجماعات. وإحدى الخصائص المرتبطة بالفرق (وليست بالضرورة كل الجماعات) هي الاعتماد المتبادل، وهو ما يتضح بشدة في الفقرة السابقة. ويعرف كوهين وبايلي (١٩٩٧) Cohen & Bailey الفرق كما يلي:

الفريق هو مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم البعض في مهامهم، ويتشاركون في المسئولية عن المخرجات، ويرون أنفسهم ويراهم الآخرون على أنهم كيان اجتماعي متماسك وجزء لا يتجزأ من واحد أو أكثر من النظم الاجتماعية (على سبيل المثال، وحدة أعمال أو شركة)، والذين يديرون علاقاتهم عبر الحدود التنظيمية.

وأمثلة الفرق التي تطابق هذا التعريف موجودة بالفعل: راجع كوهين وبايلي Cohen & Bailey عمل فرق الشرطة، طاقم التعدين، جماعات بيع التجزئة، فرق الرعاية الصحية بالمستشفيات، حلقات الجودة، فرق مشروعات البحث والتطوير، وفرق الإدارة العليا. والأمثلة الأخرى تضم طاقم الدبابات العسكرية، فرق موسيقى الروك، طاقم الطيران (أنظر الشكل ٩-١)، طاقم العمل في الأفلام، فرق كرة القدم، والرباعيات الوترية.والعبارة الأولى بأعلى مأخوذة من دراسة مورنجهان وكونلون (١٩٩١) Murnighan & Conlon لرباعيات الوتريات في بريطانيا.

وغالبية الأبحاث التي ناقشناها في الفصول السابقة أجريت في معامل علم النفس، واستخدمت جماعات مخصصة لهذا الغرض غالبا من الطلبة، الذين كان عليهم أن يؤدوا مهمة واحدة محددة (على سبيل المثال، اتخاذ قرار، حل مجموعة

من المشكلات، أو جذب الحبل). وبينما أنتجت تلك الدراسات نتائج هامة عن أداء الجماعة، فإن بعض القضايا لم تحظ باهتمام كبير. ولذا، فإننا في الفصل الحالي نتناول المسائل المتعلقة بالعمل الجماعي، وننظر إلى الفرق الموجودة فعلا (بدلا من الجماعات المخصصة لهذا الغرض) والتي تقوم بمهام متعددة (بدلا من مهمة واحدة) ويكون أحيانا أعضاء الفريق على درجة عالية من التنوع (بدلا من مجموعة متجانسة من الطلبة) ويكونون على درجة عالية من الاعتماد المتبادل. وحيث أن الفرق غالبا ما تقدم تقاريرها إلى مدير أو قائد الفريق، فإننا نتناول القيادة أيضا. ونبدأ ببعض المسائل الأساسية.



**شكل (٩-١)**

طاقم مونكور Moncur، مولزوورث، إنجلترا. الذي طار بطائرة عصفور البرق B17 في ٢٨ رحلة حربية إلى القارة الأوروبية في عامل ١٩٤٣ و١٩٤٤ خلال الحرب العالمية الثانية. وتكون الطاقم من طيار، وطيار مساعد، وملاح، ومدفعي، ومهندس، وعامل لاسلكي، وأربعة رماة. وكان علهم العمل بشكل وثيق سويا وهم في الجو. أعيد النشر بتصريح من عائلة مونكور.

## مسائل أساسية في عمل الفريق

### أنواع الفرق

في العقود الأخيرة، تزايد استخدام الفرق في المؤسسات بشكل هائل. على سبيل المثال، ذكر لولر، موهرمان، ولدفورد (١٩٩٥) Lawler, Mohrman, & Ledford أن ٦٨% من شركات فورتشن ١٠٠٠ Fortune 1000 (أكبر ١٠٠٠

شركة في الولايات المتحدة)، تستخدم فـرق العمـل، وذكـر جـوردون (١٩٩٢) Gordon أن ٨٢% من الشركات التي بها أكثر من ١٠٠ عامل تـستخدم الفـرق. والثابت أن الفرق المؤسسية "عمل كبير" وتركز الكثير من الأبحاث التـي تتنـاول أداء الجماعة حاليا على الفرق المؤسسية (Moreland, Hogg, & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997).

ويميز كوهين وبايلي (١٩٩٧) Cohen & Bailey بين فـرق العمـل، الفـرق الموازية، فرق المشروعات، وفرق الإدارة. *فرق العمل*[١] هي وحدات عمل مستمرة ومسئولة عن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. وعادة ما يكون لفريق العمـل مـشرف، برغم أن هذه الفرق قد يكون لديها بعض الاستقلالية أحيانا (يمكنها أن تقـرر كيفيـة القيام بالعمل، فرق العمل المستقلة[٢] أو شبه المستقلة[٣]). *الفرق الموازيـة*[٤] توجـد بالتوازي مع المؤسسة، وتؤدي وظائف ليست المؤسسة مؤهلة لأدائها بصورة جيـدة. وأمثلة ذلك حلقات الجودة، والتي تهدف إلى مراقبـة وتحـسين أداء (أجـزاء مـن) المؤسسة. وفرق المشروعات هي فرق محددة بوقت معين وتعمل علـى مخرجـات لمرة واحدة، عادة ما تكون منتج أو خدمة جديدة. وغالبا ما تتخذ فرق المـشروعات أعضائها من الأجزاء المختلفة في المؤسسة أو من مجالات مختلفـة. وبعـد تقـديم المخرج، ينتقل أعضاء الفريق إلى فريق مشروع جديد، أو يعودون إلـى وحـداتهم العادية. وأخيرا، *فـرق الإدارة*[٥] تنـسق وتوجـه الوحـدات الفرعيـة الخاضـعة لاختصاصها وتكون مسئولة عن مجمل أداء هذه الوحدات الفرعية.

**المدخلات والوسيط والمخرجات**

الأسلوب البارز الذي يتبعه الأبحاث عن الفريق هو نموذج الأداء الـذي يطلـق عليه نموذج "المدخل – العملية – المخـرج"[٦] (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). وطبقا لهذا النموذج الأساسي، تؤثر متغيرات المدخل (مثـل: حجـم الفريق، تكوينه، الجو المؤسسي، أو القيادة) على عمليات الجماعة (على سبيل المثال: المشاركة بالمعلومات، والصراع) وهذه بدورها تحدد مخرجات الجماعة (على سبيل المثال: أداء الفريق، ورضاء عضو الفريق). ولكن، جادل إلجـين Ilgen وزمـلاؤه

1 - Work teams.
2 - Autonomous work teams.
3 - Semi-autonomous work teams.
4 - Parallel teams.
5 - Management teams.
6 - Input-process-output model.

(2005) أن نموذج المدخل – العملية – المخرج الأساسي هذا ساكن للغايـــة. وهـــم يرون أن الفرق نظم ديناميكية تتطور مع الزمن، وأن المخرجات في الوقت (و) قــد تكون هي نفسها مدخلات الوقت (و + ١). وعلى سبيل المثال، قد يـــؤثر الأداء فـــي الوقت (و) على التماسك في الوقت (و+ ١)، والتماسك بدوره قد يؤثر في عمليـــات ومخرجات معينة للجماعة في الوقت (و + ٢) (انظر الفصل الأول).

ولقد فرق ماركس وماثيو وزاكارو Marks, Mathiew & Zaccaro (2001) بين عمليات الفريق وحالات الفريق الناشئة. وقد عرفت عمليات الفريق[١] بأنها "أفعال يعتمد كل منها على الآخر للأعضاء والتي تحول المدخلات إلى نتائج من خلال أنشطة معرفية ولفظية وسلوكية موجهة نحو تنظيم مهمة العمل لإنجاز أهداف جماعية" (ص. ٣٥٧). وعمليات الفريق تتضمن أعضاء يتفاعلون مع أعضاء آخرين أو مع بيئتهم، وتستخدم هذه العمليات لتوجيه مهمة العمل وتنظيمها ومراقبتها (أي أنشطة تهدف إلى إكمال المهمة). ومن أمثلة عمليات الفريق المشاركة بالمعلومات (الفصل السابع)، وحل المشكلات (الفصل الثامن)، وإدارة الصراع. والحالات الناشئة[٢] هي: "خصائص الفريق والتي بطبيعتها ديناميكية وتختلف كدالة لسياق الفريق، ومدخلاته وعملياته ومخرجاته." والحالات الناشئة لا تمثل أفعال الفريق أو تفاعلاته، بل هي منتجات خبرة الفريق. ومن أمثلة ذلك التماسك، والثقة، ومناخ الفريق. وهذه الحالات الناشئة هي في ذات الوقت مخرجات (وتتأثر بتفاعلات الفريق السابقة)، ومدخلات (تؤثر بدورها في التفاعلات والنتائج المستقبلية).

ولدمج هذه الأفكار، اقترح إلجين Ilgen وزملاؤه (2006) نموذجا وهو: نموذج المدخل – الوسيط – المخرج – المدخل لأداء الفريق[٣] (انظر الشكل ٩–٢). وفي هذا النموذج ليس عمليات الفريق فقط، بل الحالات الناشئة أيضا هي التي تحدد كيف تتحول المدخلات إلى مخرجات، وكل من عمليات الفريق، والحالات الناشئة يطلق عليها متغيرات وسيطة[٤] فهي متغيرات "تقع في الوسط" وتفسر لماذا كان لمتغير مدخل معين (على سبيل المثال: تنوع الفريق)، تأثير على متغيرات ناتجة معينة (على سبيل المثال: أداء الجماعة). وتنوع الفريق قد يؤدي – على سبيل المثال – إلى سوء اتصال (متغير في عملية الفريق)، ومن ثم إلى أداء

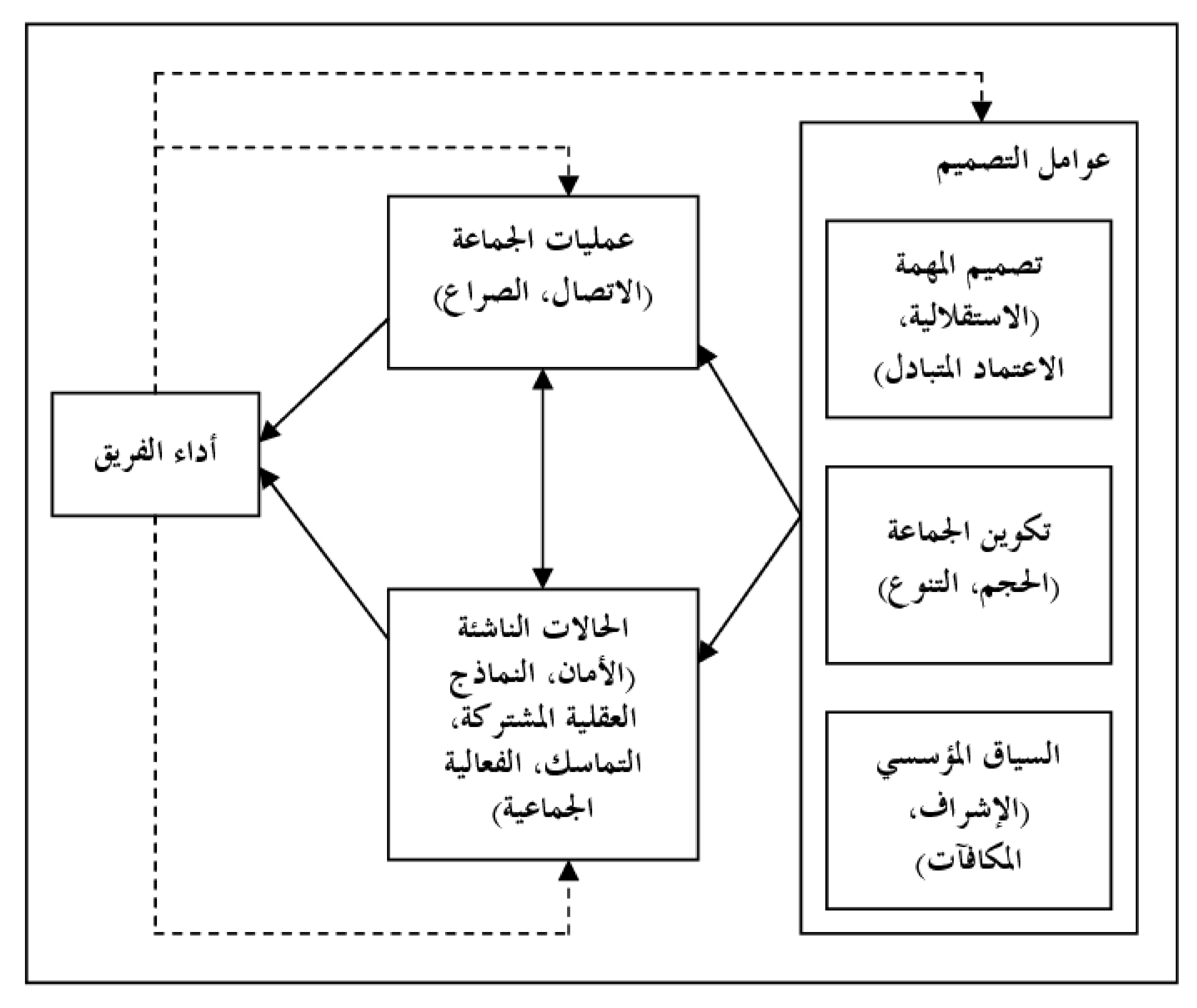
1 - Team processes.

2 - Emergent states.

3 - Input-mediator-output-input (IMOI) model of team performance.

4 - Mediators.

ضعيف. وبدلا من ذلك، قد يرتبط تنوع الفريق بالافتقار إلى الثقة (حالة ناشئة)، والتي بدورها قد تؤدي إلى أداء سيئ. وفي بقية هذا الفصل، سنستخدم نموذج المدخل – الوسيط – المخرج – المدخل لنتأمل ثلاثة موضوعات بمزيد من التفصيل: تأثيرات التنوع، وتأثيرات الاعتماد المتبادل، والقيادة.




**شكل (٩-٢)**
نموذج المدخل – الوسيط – المخرج – المدخل لأداء الفريق
(وفق Cohen & Bailey, 1997; Ilgen et al., 2005)

### تنوع الفريق

التنوع يفهم منه اختلافات بين أعضاء الفريق، ويمكن تعريفه بأنه "خاصية للتجمع الاجتماعي تعكس الدرجة التي وصلت إليها الفروق الموضوعية والشخصية بين أعضاء الفريق" (Van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 516). وبسبب عوامل مثل العولمة، والهجرة، ومشاركة المرأة المتزايدة في القوى العاملة، أصبحت الكثير من الفرق تتكون من أناس يختلفون من ناحية السمات الديموجرافية مثل السن، النوع، والعرق. وعلاوة على ذلك، كثير من الفرق تتكون من أشخاص

يختلفون من ناحية الخلفية الوظيفية أو التعليمية. وثمة سؤال هام – من منظور تطبيقي ونظري – وهو كيف يؤثر التنوع على أداء الفريق.

وللأسف، فإن تأثير تنوع الفريق على عملياته ومخرجاته غير متسقة بدرجة كبيرة: فقد أظهرت بعض الأبحاث أن الفرق المتنوعة أكثر قدرة على الابتكار أو الإنتاج، في حين أن أبحاثا أخرى بينت أن التنوع مرتبط بالشعور بعدم الرضا، الصراع، عدم التماسك، وانخفاض الإنتاجية (Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg & Schipper, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). فكيف يمكن فهم هذه التأثيرات المقيدة؟

وقد استرشد البحث الخاص بتنوع الفريق بتقليدين معروفين هما: منظور معالجة المعلومات، ومنظور التصنيف الاجتماعي (Williams & O'Reilly, 1998). ومنظور معالجة المعلومات[١] يجادل أن التنوع مرتبط بزيادة في الموارد المتاحة. على سبيل المثال، لأن أعضاء الفريق يختلفون في الخلفية التعليمية، الخبرات السابقة، أو الخلفية الوظيفية، فإن كل عضو في الفريق يأتي إليه بمعرفة، وأفكار وقدرات مميزة. وإذا سلمنا بأن مهمة الفريق تتطلب هذه المدخلات المختلفة (الفصل الثالث)، فإن الفريق المتنوع يكون احتمال الأداء الخاص به أعلى من الفريق المتجانس. وحين تجمع إسهامات الأعضاء الفردية بالطريقة الملائمة (لا توجد خسائر للعملية، أو هناك مكاسب لها)، قد يتوقع المرء أن الفرق المتنوعة تتفوق على الفرق المتجانسة (انظر أيضا، Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997; Nijstad & Paulus, 2003).

ومنظور التصنيف الاجتماعي[٢] مستمد من نظرية الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات[٣] (الفصل الأول). ويميل الناس إلى استخدام التنوع كأساس للتصنيف الاجتماعي. والأشخاص الذين يماثلون الذات يصنفون بأنهم ضمن الجماعة الداخلية[٤]، أما الناس الذين يختلفون عن الذات يصنفون على أنهم ضمن الجماعة الخارجية[٥]. وهذا قد يؤدي إلى نشأة الجماعات الفرعية داخل الفريق (على سبيل المثال، "نحن علماء النفس، مقابل هم الاقتصاديين). وبصفة عامة، يميل الأفراد لمحاباة أعضاء الجماعة الداخلية على أعضاء الجماعة الخارجية،

---

1 - Information processing perspective.

2 - Social categorization perspective.

3 - Social identity and self-categorization theory.

4 - Ingroup.

5 - Outgroup.

ويثقون أكثر في أعضاء الجماعة الداخلية وهم على استعداد أكثر للتعاون معهم (Brewer, 1979; Tajfel & Turner, 1986). وعلاوة على ذلك، الناس يحبون الآخرين المماثلين أكثر من الآخرين غير المماثلين (Berscheid & Reis, 1998; Byrne, 1971). وكان من نتيجة ذلك أن أعضاء الفرق المتنوعة تقل ثقتهم ببعضهم البعض، وتقل رغبتهم في التعاون بشكل وثيق، ويواجهون صراعات أكثر.. الخ. وهذا يؤدي إلى عمليات غير فعالة للجماعة (أي خسارة في الإنتاجية)، ولذلك نجد أن أداء الفرق المتنوعة أسوأ من أداء الفرق المتجانسة.

ومن الجلي أن هذين المنظورين يؤديان إلى تنبؤات متنوعة. فقد اقترح الباحثون حلولا عديدة لهذا التناقض الظاهري. أولا، تأثير التنوع قد يعتمد على نوعيته، أو على تركيبة من التنوع في إطار الفريق الواحد. ثانيا، قد تعتمد تأثيرات التنوع على متغيرات أخرى.

## أنواع التنوع

اقترح بعض الباحثين أنه توجد أنواع مختلفة من التنوع، وأن بعضها له نتائج إيجابية في حين أن أنماطا أخرى أثارها سلبية (على سبيل المثال، Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). وثمة تمييز منطقي بين التنوع المعلوماتي[١] الذي يشير إلى الفروق في الخلفية التعليمية أو الوظيفية، وتنوع الفئة الاجتماعية[٢]، إشارة إلى فروق في المتغيرات الديموجرافية مثل النوع، والسن والعرق. وسيكون التنبؤ أنه للتنوع المعلوماتي آثار الإيجابية، أما تنوع الفئة الاجتماعية تكون له أثار سلبية على أداء الفريق. وعلى الرغم من أنه تنبؤ معقول إلا أنه لم يلق دعما. وقد ناقش فيبر ودوناهو (2001) Webber & Donahue أربع وعشرون دراسة عن تنوع الفريق، ولم يجدا دليلا على أن التنوع المعلوماتي كانت له نتائج إيجابية، وأن تنوع الفئة الاجتماعية له نتائج سلبية. المربع رقم (٩-١) يتعلق بمناقشة لنوعيات الصراع.

وقد جادل هاريسون وكلاين (٢٠٠٧) Harrison & Klein مؤخرا أن مصطلح "تنوع" غير واضح في حد ذاته وأنه يمكن وضع تصور مفاهيمي له بطرق مختلفة. وهذا يتضح عند مناقشة السؤال: متى يكون التنوع في أقصى درجاته؟ وعلى سبيل المثال: هل الفريق المكون من أربعة أفراد ويحتوي على

1 - Informational diversity.

2 - Social category diversity.

اثنين من علماء النفس واثنين من الاقتصاديين أكثر تنوعا أم الفريق الذي يحتوي على عالم نفس، اقتصادي، طبيب، ومهندس؟ وقد جادل هاريسون وكلاين Harrison & Klein بالقول أن الإجابة عن هذا السؤال تعتمد على نوعية التنوع الذي يهتم به المرء.

وقد ميز هاريسون وكلاين Harrison & Klein بين ثلاثة أنواع من التنوع: الانفصال، التشكيلة، والتفاوت. ويعني الانفصال[١] الفروق بين الأعضاء في الموقف أو الرأي (متسلسلة أفقية) وتعكس هذه الفروق عدم الاتفاق أو المعارضة فيما يتعلق بالقيم، المعتقدات، أو الاتجاهات. ويفترض أن يصل الانفصال إلى أقصى حد عند وجود طائفتين متعارضان عند كل طرف من أطراف المتسلسلة (أي عندما تستقطب الجماعة). أما بالنسبة للتشكيلة[٢] فهي فروق في النوع أو الفئة، بالأساس من حيث المعلومات، المعرفة، أو الخبرة. ويكون التشكيلة في أقصى حد عندما يختلف الأعضاء جميعا عن بعضهم (لا يوجد تداخل بين الأعضاء من ناحية الخبرة، ويكون بمقدور كل عضو أن يسهم بموارد مميزة). أما التفاوت[٣] فيمثل الفروق بين الأعضاء على متسلسلة رأسية للأصول الاجتماعية الثمينة، مثل القوة، الراتب، والمكانة. ويكون التفاوت في أقصاه عندما يكون لدى عضو واحد كل شيء وكل الأعضاء الآخرين ليس لديهم شيء.

وغالبا ما يمكن وضع التصور المفاهيمي للتنوع في نفس السمة على أنه أنواع مختلفة من التنوع. ولنأخذ على سبيل المثال: التنوع في السن. أولا: قد يرتبط سن الإنسان برأي معين، اتجاه، أو معتقد معين (على سبيل المثال: الأعضاء الأكبر سنا أكثر تحفظا من الأعضاء الأصغر سنا). وفي هذه الحالة، يمكن وضع تصور مفاهيمي لتنوع السن على أنه انفصال. وفي فريق يتكون من أربعة أفراد يصل التنوع بناء على السن إلى أقصاه عندما تتشكل الجماعة من اثنين من كبار السن واثنين من الشباب. ثانيا: بوسع المرء أن يميز بين مجموعات عمرية معينة، والتي تختلف من الناحية الكيفية (على سبيل المثال، مجموعات ما قبل شبكة الانترنت مقابل مجموعات ما بعد شبكة الإنترنت) ولذلك ترى لديهم معلومات مختلفة، أو خبرة مختلفة. وفي هذه الحالة من الأفضل وضع التصور المفاهيمي للتنوع في السن على أنه تشكيلة، وأن هذا التنوع سيصل إلى أقصاه عندما يأتي كل عضو في الفريق من مجموعة عمرية مختلفة. وأخيرا، كثير ما يرتبط السن بالمكانة، فالأشخاص الأكبر

---

1 - Separation.

2 - Variety.

3 - Disparity.

سنا تكون لهم مكانة أكبر ممن هم أصغر سنا (انظر أيضا الفصل الثاني)، والنظر إلى تنوع السن بهذه الطريقة، من الأفضل وضع التصور المفاهيمي له على أنه تفاوت. والتنوع في الجماعة من أربعة أشخاص يصل إلى أقصاه إذا وجد في الجماعة شخص واحد كبير السن وثلاثة أعضاء من الشباب

**مربع (٩-١)**

**الصراع والأداء**

إحدى عمليات الجماعة التي غالبا ما يفترض أنها تتوسط تأثيرات التنوع هي الصراع. ويمكن تعريف الصراع على أنه "العملية الناتجة من التوترات بين أعضاء الجماعة بسبب الفروق الحقيقية أو المدركة" (De Drew & Wingard, 2003, p. 741). والأدبيات المتعلقة بالصراع ترجح أن هناك على الأقل نوعين من الصراع. صراعات المهام (task conflicts) وهي "الصراعات على توزيع الموارد، الإجراءات والسياسات، والأحكام وتفسير الحقائق." بينما صراعات العلاقات (relationship conflicts) هي "الصراعات المتعلقة بالذوق الشخصي، التفضيلات السياسية، القيم، والأنماط الشخصية" (De Dreu & Weingard, 2003, p. 741). وتقاس صراعات المهام ببنود مثل: "إلى أي حد هناك اختلافات في الآراء في فريقك حول المهمة؟" بينما صراعات العلاقات (أحيانا يطلق عليها الصراعات الانفعالية emotional conflict) تقاس ببنود مثل: "ما مدى الخلافات الموجودة في فريقك؟" (بناء على Jehn, 1994).

ويجادل جين Jehn (١٩٩٤، ١٩٩٥) أن صراع العلاقات يميل إلى أن يصير انفعالي وسيقوض الرضا والأداء بوجه عام. ولكن صراعات المهام قد تكون لها تأثيرات مفيدة؛ لأنها تحفز النقاش والذي قد يرتبط بدوره بالتفوق في الأداء. ويجادل جين Jehn أن هذا التأثير الإيجابي لصراعات المهام يوجد حينما يستفيد أداء المهمة من النقاش، وتكون هذه هي الحالة في المهام غير الروتينية (في المهام الروتينية لا حاجة للنقاش). وهذا المنظور المثير للاهتمام يقترح أن الصراعات المحفزة قد تكون لها تأثيرات مفيدة في الواقع، على الأقل حينما يؤدي الفريق مهام غير روتينية وحينما لا يتحول الصراع إلى صراع شخصي وانفعالي.

وللأسف، فإن الأبحاث اللاحقة لم تنتج تأييدا كبيرا لهذه الفكرة. وقد لخص دي درو وفاينجارت De Drew & Weingart (٢٠٠٣) نتائج ٣٠ دراسة ووجدوا ما يلي: (١) كانت الدراسات متسقة مع فكرة جين Jehn أن صراعات العلاقات ترتبط

ارتباطا عكسيا بأداء الفريق ورضا أعضاء الفريق؛ (٢) أنها كانت غير متسقة مع أفكار جين Jehn أن صراعات المهام ترتبط ارتباطا عكسيا مع أداء الفريق ورضا أعضاء الفريق؛ (٣) كانت هناك علاقة ارتباطية قوية بين صراعات المهام وصراعات العلاقات. ومن هذه النتائج يبدو أن الصراعات أمر سيء بغض النظر عن موضوعها. ويرجع هذا جزئيا إلى العلاقة القوية بين صراعات المهام وصراعات العلاقات: حينما تتفاقم صراعات المهام، تصير انفعالية وحينما يحدث هذا فإنها ترتبط بالتأثيرات السلبية.

ومن الناحية النظرية، التنوع باعتباره انفصال يتطابق مع منظور التصنيف الاجتماعي. ولذلك جادل هاريسون وكلاين Harrison & Klein بالقول إن الحد الأدنى في الانفصال بالنسبة لسمات مثل الآراء، القيم، والمعتقدات ستكون مريحة من الناحية النفسية، وسيؤدي هذا إلى محبة متبادلة بين أعضاء الفريق، وإلى مستويات منخفضة من الصراع، وتفاعلات إيجابية. وعلى صعيد أخر قد يؤدي الحد الأقصى من الانفصال إلى صراعات بين الفئات المتعارضة، وتقليل المحبة، ...الخ. ويلاحظ أنه ليس من المهم ما إذا كان مرد الانفصال هو تنوع في الفئة الاجتماعية (على سبيل المثال، لدى الناس أفكار مختلفة لأنهم من خلفيات عرقية مختلفة)، أو نتيجة التنوع المعلوماتي (على سبيل المثال، لأن لديهم خلفيات وظيفية مختلفة).

والتنوع كتشكيلة يتطابق مع أسلوب معالجة المعلومات. وفي أدنى مستويات التشكيلة (كل عضو في الجماعة لديه موارد متماثلة)، يكون أعضاء الفريق زيادة عن الحاجة، ولا يمكن توقع فوائد من العمل كفريق (كل عضو في المجموعة بوسعه أن يكمل العمل بمفرده). ولكن إذا وصلت التشكيلة إلى الدرجة قصوى، يمكن لكل عضو في الفريق أن يساهم بمعرفة أو رؤية مميزة، ثم إن الفريق (إذا افترض أن الفريق في حاجة إلى هذه الإسهامات المميزة) لديه احتمال عالي. وبتعبير آخر كل إسهام قد يكون مفيدا.

وأخيرا التنوع كتفاوت مرتبط بعدم المساواة بالمعنى الاقتصادي أو الاجتماعي (بعض الناس لديهم كل شيء، وآخرون ليس لديهم أي شيء). وقد يكون لهذا آثار مختلفة، وهذا يتوقف على مستوى التفاوت، وعلى عوامل مثل شرعية عدم المساواة. وعلى صعيد أخر، قد يؤدي إلى تنافس بسبب ندرة الموارد وصراعات القوى (ولعل ذلك بصفة خاصة عندما ينظر إلى عدم المساواة على أنه أمر غير مشروع، أو أنه ظلم). ومن ناحية أخرى قد يؤدي إلى الامتثال، الصمت، قمع

الخلاف، والانسحاب. وعلى سبيل المثال قد يحدث هذا عند تفاعل عضو من فريق ذا وضع متدن مع بعض أعضاء من ذوي المكانة العالية (أي يكون العضو ذا مكانة المتدنية خائفا من التعبير).

| نوع التنوع | درجة التنوع | | |
|---|---|---|---|
| | الحد الأدنى | معتدل | الحد الأقصى |
| الانفصال | | | |
| التشكيلة | | | |
| التفاوت | | | |

**شكل (٩-٣)**

أنواع ودرجات التنوع. أعيد النشر مـــن: D.A. Harrison & K. J. Klein (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.



ويستشف من تحليل هاريسون وكلاين Harrison & Klein (٢٠٠٧) أننا في حاجة إلى أن نكون في غاية الحرص عما نعنيه بالضبط عند استخدام كلمة "تنوع". والطريقة التي يمكن بها أن نضع التصور المفاهيمي للتنوع يكون لها انعكاسات بالنسبة للعواقب التي من المحتمل أن تنتج عن ذلك.

**تركيبات من التنوع: الانقسامات**

وقد اقترح حل ثان لحل عدم الاتساق في الأدبيات وهو النظر إلى تركيبات من التنوع، لنتأمل فريقين كل منهما يتكون من أربعة أشخاص. الفريق الأول يتكون من امرأتين ورجلين،كلا المرأتين لديها شهادة في علم الاجتماع، وكلا الرجلين لديه شهادة في الاقتصاد. كما أن الفريق الثاني يتكون أيضا من امرأتين ورجلين، امرأة لديها شهادة في علم الاجتماع، والأخرى في الاقتصاد، وهكذا أيضا، رجل لديه شهادة في علم الاجتماع والآخر في الاقتصاد. فأي من الفريقين ستكون لديه عمليات جماعة بناءة، وأداء أفضل؟

والفريقان اللذان في المثال متساويان في التنوع من ناحية سمتين (النوع والخلفية التعليمية). ولكنهما يختلفان من ناحية ارتباط هذه السمات: في الفريق الأول يرتبط كونها امرأة بكونها عالمة اجتماع، وكونه رجل مع كونه اقتصادي، أما في الفريق الثاني فهذا ليس صحيحا. وطبقا لما قاله لاو ومورنيجهان Lau & Murnighan (١٩٩٨) الفريق الأول به انقسام قوي، حيث عرفت الانقسامات[1] بأنها "خطوط تقسيم افتراضية قد تقسم الجماعة إلى جماعات فرعية على أساس سمة أو أكثر" (ص. ٣٢٨). وتعتمد قوة الانقسامات على تراص السمات: تزداد قوة الانقسامات حيث توجد مزيد من العلاقات الارتباطية بين السمات داخل الفريق.

وهكذا يرجح هذا التحليل أن درجة التنوع ليست هي التي لها نتائج معينة، بل بالأحرى تراص التنوع بالنسبة لسمات مختلفة. وهذا يتطابق مع منظور تصنيف الذات فيما يتعلق بتنوع الفريق: حينما تتلاقى أبعاد التنوع (وتؤدي إلى انقسامات قوية) فمن المحتمل أكثر أن يصنف أعضاء الجماعة أعضاء الفريق بأنهم أعضاء الجماعة الداخلية أو الجماعة الخارجية، لأن الفروق بين الجماعات الفرعية تصبح أكثر بروزا (انظر أيضا Van Knippenberg, De Drew, & Homan, 2004). والنتيجة ستكون تماسك أقل، صراعات أكثر، وأداء ضعيفا. والواقع أنه قد لوحظت هذه النتائج. وعلى سبيل المثال وجد لي وهامبريك Li & Hambrick (٢٠٠٥) أن الانقسامات الأقوى كانت مرتبطة بمزيد من الصراع، تماسك أقل، وأداء أضعف. كما أن سوير، هوليت، وييجلي Sawyer, Houlette, & Yeagley (٢٠٠٦) وجدوا أيضا أن الانقسامات كانت مرتبطة بأداء أضعف: وحين التقت الخلفية العرقية مع التنوع المعلوماتي، اتخذت الجماعات قرارات أضعف من حينما لم تكن هناك علاقة بين الخلفية العرقية والمعلوماتية. ولكن، لم تكن النتائج الأخرى كما تم التنبؤ بها.

1 - Faultlines

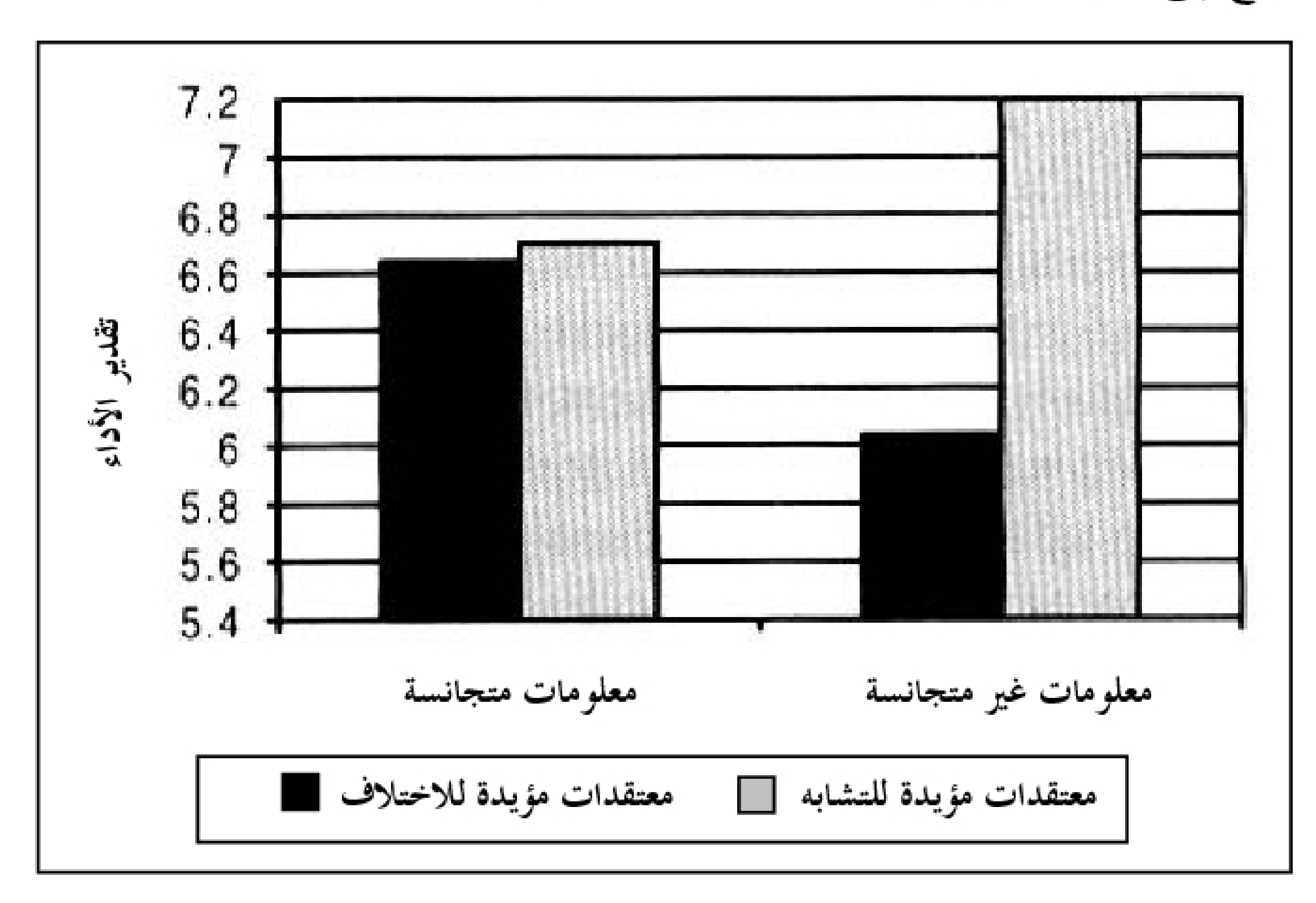
وعلى سبيل المثال ذكر لاو ومورنيجهان Lau & Murnighan (٢٠٠٥) أن الانقسامات كانت في الواقع مرتبطة بدرجة أقل من صراع العلاقات (أنظر أيضا المربع رقم ٩- ١) ورضا أعلى وهي نتيجة تتعارض مع فكرة الانقسامات.

**المتغيرات المعدلة في العلاقة بين التنوع – والأداء**

الاكتشافات غير المتسقة في أدبيات التنوع قد تحل جزئيا بتصورات مفاهيمية أفضل عن (تركيبات من) التنوع، ولكن هذا ليس بالقصة الكاملة. وتعتمد نتائج التنوع في كثير من الأحيان على الظروف التي تعمل فيها الفرق. من الناحية الفنية، يعني هذا أن تأثير التنوع على أداء الفريق قد يعدل بواسطة متغيرات أخرى، وقد أشير إلى هذه المتغيرات على أنها المتغيرات المعدلة (ولا تفهم خطأ بأنها عوامل وسيطة). وعلى سبيل المثال تأثير التنوع على أداء الفريق قد يعتمد على مهمة الفريق: فنوعية معينة من التنوع (على سبيل المثال التشكيلة في الخلفية التعليمية) لا تكون لها نتائج إيجابية إلا عندما يعمل الفريق في مهمة غير روتينية، ولن توجد تأثيرات (أو ربما توجد نتائج سلبية) عندما تكون مهمة الفريق روتينية (انظر Jehn, 1994, 1995). وثمة احتمال آخر وهو أن تأثيرات التفاوت في المكانة يعتمد على مناخ الفريق: وجود أعضاء عالي المكانة في الجماعة لا يؤدي إلى الامتثال إلا في مناخ فريق يخاف فيه أعضاؤه من التعبير عن أرائهم، وليس عندما يشعرون بالأمن في داخل الفريق (انظر Edmondson, 1999). وإما أن تأثيرات التنوع تعتمد على القيادة أو على المدة التي قضتها الجماعات بالفعل معا (على سبيل المثال Milliken, Bartel, & Kurtzberg, 2003).

وكمثال واعد لهذا الأسلوب، لنتأمل دراسة حديثة أجراها هومان وفان كنيبنبرج، فان كليف، ودي درو Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu (٢٠٠٧). لقد طلبوا من جماعات كل منها تتكون من أربعة أشخاص وتضم رجلين وامرأتين أن يعملوا على مشكلة البقاء على قيد الحياة في الصحراء (كان عليهم أن يوجدوا قائمة ببنود نافعة حين يحتاج المرء إلى البقاء على قيد الحياة في الصحراء). وقبل المناقشة الجماعية تلقى أعضاء الجماعة وبشكل منفرد، معلومات عن المهمة، وفي نصف الجماعات تلقى جميع أعضاء الجماعة كافة المعلومات. وفي النصف الآخر، تلقى أعضاء الجماعة معلومات غير كاملة: بعض المعلومات لم تعط سوى للرجال فقط، والبعض أعطي للنساء فقط. ولكي تؤدي هذه الجماعات الأخيرة بدرجة جيدة، كان على الرجال والنساء تبادل معلوماتهم المميزة ومعالجتها

بشكل كاف. وقال هومان Homan وزملاؤه إن درجة توضيح المعلومات التي ستحدث تعتمد على المعتقدات الخاصة بالتنوع: عندما وزعت المعلومات بين الرجال والنساء، سيؤدي توضيح المعلومات بشكل كاف إلى أداء عال، ولكن ذلك يكون فقط عندما يدرك أعضاء الجماعة التنوع على أنه أمر قيم. وللتحكم بالمعتقدات عن التنوع، قيل لنصف الجماعات إن الجماعات المتنوعة من حيث النوع، عادة تؤدي بشكل أفضل في هذه المهمة (معتقدات تؤيد التنوع)، في حين أنه قيل للنصف الآخر إن الجماعات التي بها تجانس من حيث النوع تؤدي بشكل أفضل (معتقدات تؤيد التشابه). ويوضح الشكل (٩-٤) النتائج المتعلقة بأداء الجماعة (جودة قائمة البنود التي وضعوها، بحسب تحكيم الخبراء): والواقع أنه بالنسبة للمجموعات التي لديها معلومات غير متجانسة، أدت المعتقدات المؤيدة للتنوع إلى أداء أفضل من المعتقدات المؤيدة للتشابه.




**شكل (٩-٤)**

أداء الجماعات متعددة النوع التي لديها معلومات متجانسة (كاملة) ومعلومات غير متجانسة ولديها معتقدات مختلفة عن التنوع. مأخوذ من A. C. Homan, D. van Knippenberg, G. A. van Kleef, & C. K. De Dreu (2007). Bridging Faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.

ويبدو أن تأثيرات التنوع تعتمد في كثير من الأحيان على عوامل أخرى (على المتغيرات المعدلة). والمشكلة هي أن عدد المتغيرات المعدلة المحتملة في علاقة التنوع بالأداء هو عدد غير محدود. وعلى ذلك فإن ما يحتاجه الأمر بشدة هو نظرية يمكن من خلالها تحديد المتغيرات المعدلة الهامة، أو يمكن استخدامها لتنظيمهم في فئات ذات مغزى. وللأسف، أنه لا توجد في الواقع الكثير في هذه النظريات (ولكن انظر، على سبيل المثال، Van Knippenberg et al., 2004). وبرغم ذلك، فإن مفهوما مفيدا في هذا الصدد قد يكون مفهوم عدم إمكانية الاستغناء[١] (انظر الفصل الثامن، وانظر أيضا De Dreu et al., 2008). ويمكن توقع يكون للتنوع آثار مفيدة عندما يستطيع أعضاء المجموعة المساهمة بموارد غير زائدة عن الحاجة (مثل معرفة مميزة، انظر Harrison & Klein, 2007)، وعندما تتطلب المهمة هذه الموارد المختلفة (انظر Jehn, 19974, 1995). وهذا مفاده أن لدى التنوع إمكانية أن يؤدي إلى أداء أفضل عندما تكون مدخلات أعضاء الفريق من نوعية لا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة لمهمة الفريق. ولكن، من المهم بنفس الدرجة أن يعرف أعضاء الجماعة: أن أعضاء الجماعة بحاجة لأن يكونوا على وعي بأن مواردهم وموارد الآخرين يحتاجها الأمر لكي يكون الأداء جيدا (كما يحتاجون كذلك أن يقدروا الأداء المرتفع للفريق). وهم في حاجة لأن يكونوا على وعي بأنه لا يمكن الاستغناء عن مدخلاتهم، وإلا قد يتولد في أعضاء الجماعة ميل للركوب المجاني على جهود الآخرين، أو قد يظنون أن إسهامهم ليس ذا صلة (انظر الفصل الخامس). وعليهم أن يعرفوا كذلك أنه لا يمكن الاستغناء عن إسهامات الآخرين (حتى إذا كان الآخرون مختلفين جدا عنا، انظر معتقدات التنوع)، وإلا فإن هذه الإسهامات قد تتعرض للتجاهل، أو عدم التعامل معها.

## الاعتماد المتبادل والنماذج العقلية للفريق

### أنواع الاعتماد المتبادل وأداء الفريق

هناك سمة محددة للفرق وهي سمة الاعتماد المتبادل: ويحتاج أعضاء الفريق عادة كل منهم للأخر لأداء مهمة الفريق (الاعتماد المتبادل في المهام[٢])، ولكن بغية الحصول أيضا على نتائج معينة (على سبيل المثال، مكافأة للفريق، الاعتماد المتبادل في النتائج[٣]، الفصل الأول) ولذلك فإنه من المهم فهم تأثيرات الاعتماد المتبادل.

---

1 - Indispensability.

2 - Task interdependence.

3 - Outcome interdependence.

وليس من الضروري أن يحدث الاعتماد المتبادل في المهام والنتائج في آن واحد. وعلى سبيل المثال: قد يكون على الفريق أن يعمل معا بشكل وثيق، ولكن أعضاء الفريق كأفراد، وليس الفريق ككل يتم تقييمهم ومكافأتهم. وعلى غرار ذلك، فإن غرفة مليئة بمندوبي التسويق عبر التليفون قد يكون لديهم درجة منخفضة للغاية من الاعتماد المتبادل في المهام (لأن كل واحد منهم يحاول بيع منتج ما بمفرده)، ولكن قد يحصلون على تغذية مرتدة بشكل جماعي (على سبيل المثال، من ناحية عدد المنتجات التي بيعت جماعيا، Van der Vegt & Van de Fliert, 2002). وقد بينت الأبحاث أن عدم التطابق هذا بين الاعتماد المتبادل في المهام والنتائج له تأثيرات ضارة على أداء الفريق وأن التطابق بين الاعتماد المتبادل في المهام والنتائج (وليس التنافر)، يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي (Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 2000) كما يؤدي إلى أداء أفضل (Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993; Wageman, 1995).

وتشير هذه النتائج إلى أهمية تصميم الفريق. والكثير من المؤسسات تقدم هيكل عمل مبني على الفريق، وذلك مرده في كثير من الأحيان إلى أنهم يتوقعون من الفرق أن تتعامل بمزيد من المرونة مع ظروف العمل (المتغيرة). ولكن، فعند البدء في العمل المبني على الفريق، على المرء أن يتذكر أن هناك هياكل تنظيمية أخرى مثل آليات التقييم والمكافآت، في حاجة إلى تغيير مواز. وإذا أخفقت المؤسسات في القيام بذلك قد لا تجني الفوائد المحتملة للعمل المبني على الفريق، بل تختبر نتائج سلبية، ومن بينها مستويات منخفضة من الرضا، والالتزام، وأداء ضعيف للفريق (Van der Vegt & Van de Vliert, 2002).

### الاعتماد المتبادل والنماذج العقلية للفريق

يعني الاعتماد المتبادل في المهام أنه يجب على أعضاء الفريق تنسيق أنشطتهم. وكيف يتسنى للفرق أن تحقق التنسيق بينها وأن تعمل بفاعلية وسلاسة، ولاسيما إذا كانت مهمتهم معقدة ولا يوجد وقت للكلام صراحة عن التنسيق؟ ولتناول هذا الموضوع اقترح كانون-بوارز، سالاس وكونفرز Cannon-Bowers, Salas & Converse (1990) بناء نماذج عقلية للفريق[1] (كثيرا ما يطلق عليها أيضا نماذج عقلية مشتركة[2]). والنماذج العقلية تشير بوجه عام إلى هياكل معرفية

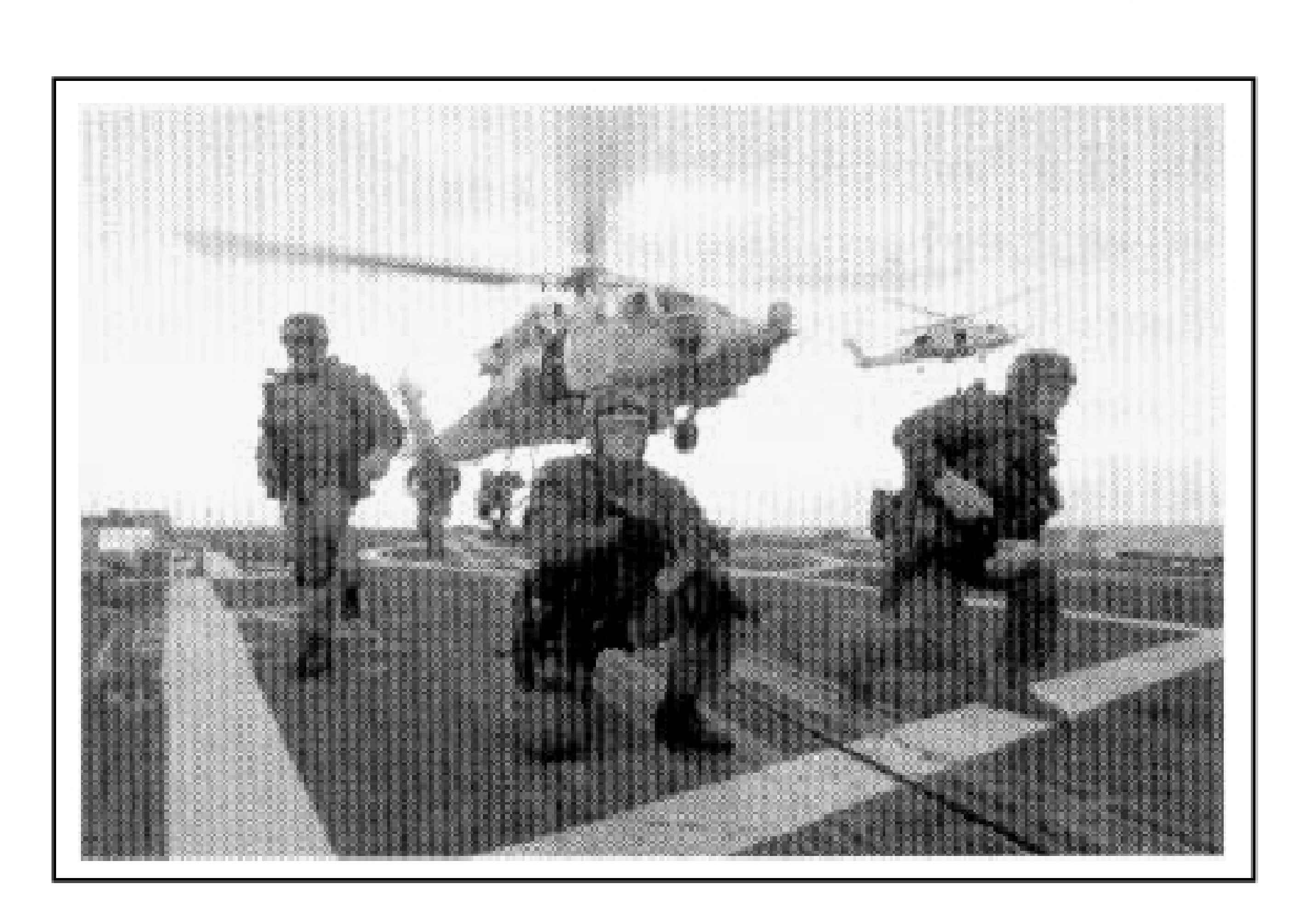
---

1 - Team mental models.

2 - Shared mental models.

منظمة تتيح للناس التفاعل مع بيئتهم. وعلى سبيل المثال، لدينا جميعا نموذجا عقليا لما نطلق عليه" سيارة"، ويتضمن معرفة منظمة عن وظيفة السيارة، وشكلها، وطريقة عملها. وهذه النماذج العقلية تساعدنا على وصف أحداث في بيئتنا والتنبؤ بها وتفسيرها (على سبيل المثال: نعرف أن السيارة لن تعمل بدون بنزين، فما سبب ذلك، وما الذي يتعين علينا عمله عند نفاد البنزين منها). وبالمثل، فإن النماذج العقلية الفريق تشير إلى هياكل معرفية منظمة تتيح لأعضاء الفريق التفاعل مع بعضهم البعض وأداء مهمة الفريق.

وجادل كانون-باورز Cannon-Bowers وزملاؤه (١٩٩٠) بأنه لتنسيق الأنشطة يتعين أن يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على التنبؤ بما سيفعله زملاء العمل، وما الذي يتوجب عليهم عمله. وخاصة، حين يكون الحديث صراحة عن هذه الموضوعات صعبا، على سبيل المثال بسبب عبء العمل المفرط، أو ضغط الوقت، يتعين على أعضاء الفريق الاعتماد على المعرفة السابقة، المخزنة والمنظمة في نموذج عقلي خاص بالفريق (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993). وهكذا وبصفة خاصة عند التفاعل في وضع ديناميكي وكثير المطالب، هنا قد تساعد النماذج العقلية الفرق على تنسيق أنشطتها. وعلى سبيل المثال: فقد يقدم أعضاء الفريق لبعضهم البعض المعلومات التي يحتاجونها (دون حتى أن يطلبوها)، وقد يساعدون أعضاء آخرين حين يصبح عبء عملهم ثقيل الوطأة، أو أن يعهدوا بالمهام إلى أعضاء يكونون في الوضع الأفضل لأدائها (انظر شكل ٩- ٥).



**شكل (٩-٥)**

الفريق العسكري أثناء انخراطه في العمل لا يجد في الغالب وقتا كافيا لتنسيق أنشطته بوضوح. وفي مثل هذه المواقف تصبح النماذج العقلية الدقيقة والمشتركة لها أهميتها لمنع حدوث الحوادث.

ويمكن للنماذج العقلية للفريق أن تتضمن معرفة منظمة عن الفريق نفسه وكذلك عن مهمته (على سبيل المثال، Mathiew, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000). ومعرفة المهمة تشمل معرفة بالمعدات، التكنولوجيا، إجراءات المهمة، واستراتيجياتها. وتتضمن معرفة الفريق المعرفة عن تفاعلات الفريق (على سبيل المثال: الأدوار والمسئوليات)، والفريق نفسه (على سبيل المثال، معرفة الأعضاء الآخرين، مهاراتهم، وتفضيلاتهم؛ انظر الذاكرة التبادلية، الفصل الثالث). وهذه الهياكل المعرفية يمكن بالطبع أن تكون دقيقة، ولكنها قد لا تكون دقيقة. وعلاوة على ذلك، قد يكون لدى كافة أعضاء الفريق نماذج عقلية متطابقة للفريق (وهذا هو السبب في أنه يطلق عليها في بعض الأحيان نماذج عقلية مشتركة)، ولكن قد تكون النماذج العقلية التي لدى أعضاء الفريق مختلفة أيضا. وكل من دقة النموذج العقلي للفريق وأيضا كونه مشتركا (أو متشابها) قد ارتبط بأداء الفريق ( Edwards, Day, Arthur, & Bell, 2006; Lim & Klein, 2006, Marks, Sabella, Burke, & Zaccaro, 2002; Mathieu et al., 2000).

وعلى سبيل المثال، درس ليم وكلاين Lim & Klein (٢٠٠٦) ٧١ فريقا عسكريا حربيا في القوات المسلحة بسنغافورة، وكان على هذه الفرق أن تكمل إلى النهاية دائرة قتالية في بيئة الغابات كجزء من تدريباتها، الذي يتضمن ست مهام عسكرية (على سبيل المثال، تأمين جسر، رد الفعل تجاه كمين، إجلاء الزملاء المصابين). وكان مقيمون عسكريون يقدرون درجات أداء الفريق من ناحية الفعالية والجودة بالنسبة لكل من المهمات الست. وقبل التدريب ببضعة أسابيع أكمل أعضاء الفريق تقييما للنماذج العقلية للفريق. وقد قدمت لهم قائمة من العبارات (على سبيل المثال: "أعضاء الفريق يعرفون مهمته"، و"أعضاء الفريق لديهم كفاءة في استخدام أسلحتهم")، وكان عليهم الإشارة إلى الدرجة التي ترتبط بها هذه العبارات، وبهذا كانوا يقيسون تنظيم المعرفة. وقد شبهت النماذج العقلية الناتجة بتلك التي قدمها الخبراء (قادة عسكريون) وذلك لتقييم الدقة، كما قدرت داخل الفريق الدرجة التي قدم بها الأعضاء المختلفون نفس الإجابة، لتقييم التماثل. وقد وجد ليم وكلاين Lim & Klein أن دقة وتماثل النماذج العقلية للفريق ارتبطت بشكل إيجابي بأداء الفريق.

وقد وجد إدواردز Edwards وزملاؤه (٢٠٠٦) نتائج مماثلة لثنائيات كانت تلعب لعبة فيديو: حيث ارتبطت دقة وتماثل النموذج العقلي بالأداء بشكل إيجابي. كما ناقشوا أيضا السؤال الخاص بكيفية تكوين النماذج العقلية للفريق، وما الذي

يحدد دقتها ودرجة المشاركة بها في الفريق. وقد افترض أن النماذج العقلية للفريق تنمو حين يعمل الفريق معا، ويتوقع المرء أن تصبح النماذج العقلية للفريق أكثر دقة وأن تزداد المشاركة بها بمرور الوقت. ولذلك يمكن النظر إلى هذه النماذج العقلية على أنها حالة ناشئة (وليست عملية للفريق): فهي نتيجة تفاعل سابق وبوسعها أن تؤثر أيضا في أداء وتفاعلات تالية. وقد وجد إدواردز Edwards وزملاؤه أن القدرة العقلية لأعضاء الفريق بوجه عام (أي مستوى الذكاء) تتنبأ بالدرجة التي يكونون به نماذج عقلية دقيقة للفريق، وأن الأداء المتفوق للفرق التي تتمتع بقدرة عقلية عالية بوجه عام كانت ترجع لنماذجهم العقلية الأفضل.

ومن بين الطرق المثيرة للاهتمام لتكوين نماذج عقلية للفريق، أن يتم ذلك من خلال "التدريب المتقاطع"[1]: وهذه "إستراتيجية تعليمية يتم فيها تدريب كل عضو من أعضاء الفريق على واجبات زملائه أو زملائها" (Volpe, Cannon-Bowers, Salas, & Spector, 1996, p. 87). وهدف التدريب المتقاطع هو تعزيز المعرفة بأدوار أعضاء الفريق الآخرين ومسئولياتهم، وبهذا يقوى التنسيق بينهم. وهناك نوعيات عديدة من التدريب المتقاطع. ويميز كل من بليكنزديرفر، كانون–باورز، وسالاس Blickensderfer, Cannon-Boers, & Salas (١٩٩٨) بين توضيح المواقع[2] (عرض شفوي لأعضاء الفريق لمعلومات عن مهام زملائهم بالفريق)، نمذجة المواقع[3] (ملاحظة سلوك أعضاء الفريق الآخرين وهم يؤدون أعمالهم)، وتبادل المواقع[4] (أداء المرء لعمل زميله في الفريق).

وقام ماركس Marks وزملاؤه (٢٠٠٤) ببحث تأثيرات النوعيات المختلفة من التدريب المتقاطع على تطوير النماذج العقلية للفريق وأداء الفريق. وقد عملت فرقهم في مهام تتطلب اعتمادا متبادلا بدرجة عالية، كما تتطلب أن يتسم نشاط الفريق بالسرعة، التعقيد، والتنسيق. وقد وجد ماركس Marks وزملاؤه أن التدريب المتقاطع يزيد من درجة تنمية الفرق لنماذج عقلية مشتركة. وبسبب النماذج العقلية المشتركة، نجد أن الفرق التي تلقت تدريبا متقاطعا كان أداؤها أفضل من الفرق التي لم تتلق تدريبا متقاطعا. وهكذا، يمكن في الواقع أن يكون التدريب المتقاطع أداة فعالة لتحسين تنسيق الفريق وأن يساعد على تطوير نموذج عقلي مشترك. وعلاوة على ذلك، وجد ماركس Marks وزملاؤه دليلا على أن المزيد من نوعيات

---

1 - Cross-training.
2 - Position clarification.
3 - Positional modeling.
4 - Positional rotation.

التدريب المشترك الأكثر عمقا (نمذجة وتبادل المواقع) كانت أكثر فعالية من توضيح المواقع، ولكن الفروق لم تكن كبيرة جدا.

**القيادة وأداء الفريق**

تقدم الفرق عادة تقريرها إلى مشرف قد يكون مديرا أو قائدا للفريق، ولذلك فإن خصائص القادة وسلوكياتهم تؤثر في عمل الفريق وأدائه. ويمكن تعريف القيادة[١] بأنها "عملية تأثير اجتماعي يستطيع فيها شخص واحد أن يحشد مساعدة آخرين ودعمهم لانجاز مهمة مشتركة" (Chemers, 2000, p. 27). وفي كثير من الأحيان، يكون للفرق التي في مؤسسة ما قائدا رسميا، تمنحه المؤسسة سلطة للتأثير في أعضاء الفريق الآخرين. وأحيانا يوجد قادة غير رسميين ليس لهم سلطة رسمية، ولكنهم برغم ذلك لهم تأثير على أعضاء الفريق، وذلك على سبيل المثال، بسبب مهارات أو مواهب خاصة (الفصل الثاني).

وفي نموذج مدخل – وسيط – مخرج – مدخل في شكل (٩–٢) تعتبر القيادة عادة متغيرا مدخلا يؤثر في عمليات الجماعة بالإضافة إلى الحالات الناشئة، أحيانا بالتضافر مع متغيرات أخرى (مثل تنوع الجماعة، والاعتماد المتبادل). وهكذا، قد يحفز القائد تبادل المعلومات (عملية الفريق، انظر الفصل السابع)، أو يؤثر في جو الفريق أو الثقة (حالات ناشئة). ولكن، وعلى وجه الخصوص حينما يناقش موضوع القيادة غير الرسمية، فقد تنشأ القيادة نفسها نتيجة تفاعل الفريق. وفي هذه الحالة، تعد القيادة حالة ناشئة وليس متغيرا مدخلا. وفي نهاية هذا الفصل سنعرض لهذا أثناء مناقشتنا القيادة الناشئة والمشتركة. لكن دعونا أولا نناقش القيادة كمتغير مدخل.

**القيادة كمدخل: بداية البناء والمراعاة**

لقد عرفنا القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي، ولكن ما هي السلوكيات التي يجب أن يستخدمها القادة للتأثير في أتباعهم لضمان إنجاز المهام المشتركة؟ ناقشنا في الفصل الثاني تحليل عمليات التفاعل لبالز[٢]، والفرق بين سلوكيات المهمة، والسلوكيات الاجتماعية – الانفعالية (على سبيل المثال، Bales & Slater, 1955). وهذا يتماشى مع الأبحاث المتعلقة بالقيادة، بين هيكلة المهام[٣] (يتعلق بالمهمة)

---

1 - Leadership.

2 - Bales' interaction process analysis (IPA).

3 - Initiating structure.

والمراعاة[١] (اجتماعية – الانفعالية، أو يتعلق بشخص) (Halpin & Winer, 1957; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). وهيكلة المهام يتكون من سلوكيات القائد التي تضمن أن يؤدي أتباعه أعمالهم، مثل التكليف بالمهام، تحديد الأهداف، التخطيط مقدما، واتخاذ القرارات المتعلقة بالطريقة التي يجب أن يتم بها العمل. ويؤكد على تقليل غموض الأدوار والصراع إلى أدنى حد، ويتضمن إعطاء التوجيهات واتخاذ القرارات السلطوية (بدلا من استشارة الأتباع أو اتخاذ قرارات ديمقراطية). والمراعاة تشير إلى سلوكيات تفيد الاحترام والثقة، وتبين أن القادة يقدرون العلاقات الجيدة مع الأتباع. والأمثلة هي أن يكون ودودا ومحترما، مشاركة الأتباع في اتخاذ القرارات، أو شرح هذه القرارات. وتقاس هذه النوعيات السلوكية تعكس اتصالا مفتوحا ذا اتجاهين، وليس اتصالا توجيهيا أوتوقراطيا ذا اتجاه واحد.

ما هي علاقة هيكلة المهام والمراعاة بأداء الفريق؟ يقول فيدلر Fiedler (١٩٦٤،١٩٦٧) في نظرية القيادة الموقفية[٢]، أن نمط سلوك القائد يجب أن يناسب الموقف. وجادل بالقول إن الموضوع ليس أن أسلوبا بعينه (بداية البناء أو المراعاة) يعد أفضل من الأخر، بل أن فعالية أسلوب قيادة معينة يتوقف على الموقف (ومن ثم نظرية الموقفية). وهي على وجه الخصوص تعتمد على مدى مواتاة الموقف بالنسبة للقائد. ومواتاة الموقف هي دالة للعلاقات بين القائد والعضو، بناء المهمة، مستوى سلطة موقع القائد. أولا، القادة الذين لهم علاقات قائد– عضو جيدة سيكون تأثيرهم على أعضائهم بكل سهولة. ثانيا، بوسع القادة أن يوجهوا أعضائهم بسهولة في المهام المقننة[٣] (لها أهداف وإجراءات واضحة لتحقيق هذه الأهداف)، أكثر مما يكون عليه الحال في المهام غير المقننة[٤] (والتي تفتقر إلى أهداف أو إجراءات واضحة). وأخيرا، عندما يتوفر للقادة مزيدا من سلطة الموقع، لأن لهم سلطة رسمية أو بوسعهم مكافأة أعضائهم أو معاقبتهم، يكون بمقدورهم التأثير عليهم بمزيد من السهولة. وهذه الأبعاد الثلاثة تشكل معا ثمان تركيبات (أو ثمانيات) يمكن ترتيبها طبقا لدرجة مواتاة الموقف بالنسبة للقائد (الشكل ٩– ٦).

وجادل فيدلر Fiedler بالقول إذ السلوك اللاتوجيهي والاتجاهات المتساهلة (المراعاة) لا تكون مناسبة أو مفيدة عندما يكون القائد محبوبا والمهمة مقننة بدرجة عالية (في ظل ظروف مواتية)، وفي مثل هذه الحالات يجب أن يستخدم القادة

1 - Consideration.
2 - Contingency theory of leadership.
3 - Structured tasks.
4 - Unstructured tasks.

أسلوبا يتسم بمزيد من التوجيه (هيكلة المهام). وعلى سبيل المثال، يجب على القادة ألا يسألوا الجماعة عن كيفية مزاولتها العمل أثناء مهمة مقننة جيدا مثل العد التنازلي لقذيفة. وكذلك عندما لا يكون الوضع مواتيا بالمرة (عندما تكون علاقات القائد بالأعضاء سيئة، المهمة غير مقننة، وسلطة موقع القائد تكون ضعيفة) تكون المراعاة غير مناسبة، لأن السلوك المتساهل لن يؤدي إلا إلى خمول من جانب الجماعة. وعلى الرغم من ذلك، وفي ظل ظروف تتسم بقدر من المواتاة، فإن المراعاة ستعمل بشكل أفضل، وهكذا فإنه عندما تكون المهمة مقننة، ولكن القائد غير محبوب، يجب أن يتحلى القائد بالدبلوماسية. وعلاوة على ذلك، حين تكون المهام غامضة، يجب أن يعتمد القادة على مدخلات، إبداع، ومساهمات أعضائهم، وتكون المراعاة لها أهميتها. وتنبؤات فيدلر عن العلاقة بين المراعاة (بصفتها عكس هيكلة المهام) والأداء مبينة أيضا في الشكل (٩-٦).

| | الموقف (الثُمانية) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ |
| العلاقة بين القائد والأعضاء | جيدة | جيدة | جيدة | جيدة | ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة |
| بناء المهمة | مرتفعة | مرتفعة | منخفضة | منخفضة | مرتفعة | مرتفعة | منخفضة | منخفضة |
| سلطة الموقع | مرتفعة | منخفضة | مرتفعة | منخفضة | مرتفعة | منخفضة | مرتفعة | منخفضة |
| | العلاقة المتوقعة والتي تم الحصول عليها بين مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا وأداء المهمة | | | | | | | |
| المتوقع | – | – | – | + | + | + | + | – |
| بيانات قبل النظرية | –.٤٩ | –.٥٨ | –.١٩ | .٤١ | .٤٠ | | .٢١ | –.٣٨ |
| بيانات التحقق من الصدق | –.٣٨ | –.٠٦ | –.٢٠ | .٢٧ | .٣٣ | .٢٥ | .١٩ | –.٤٢ |

**شكل (٩-٦)**

نظرية القيادة الموقفية لفيدلر (من Fiedler, 1967). المنطقة باللون الرمادي تشير إلى موقف موات؛ والمنطقة الملونة بالأسود تشير إلى موقف غير موات بالمرة، والمناطق باللون الأبيض تشير إلى مواقف مواتية بدرجة معتدلة. والمراعاة (كملا تك قياسها من خلال مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا) تم التنبؤ بأنها ترتبط ارتباطا عكسيا بأداء الفريق في المواقف المواتية والمواقف غير المواتية بالمرة، ولكن ترتبط ارتباطا إيجابيا في المواقف معتدلة المواتاة. "بيانات ما قبل النظرية" تشير إلى البيانات التي بنى عليها فيدلر Fiedler نظريته في البداية. "بيانات التحقق من الصدق" تشير إلى الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية بعد صياغتها (البيانات من Peters et al., 1985).

ولاختبار هذه التنبؤات، قام فيدلر وزملاؤه بقياس النمط السلوكي للقائد باستخدام مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا[١]. وفي هذا الاستبيان يطلب من القادة أن يفكروا في زميل العمل الأقل تفضيلا لديهم ويقيموا هذا الشخص على أساس عدد من الأبعاد (على سبيل المثال: مدى تصرفه بود، ومدى حماسته ولطفه). والدرجات العالية على هذا المقياس (درجات المقياس مقدرة بشكل إيجابي) يفترض أنها تعكس المراعاة وليس هيكلة المهام. وعلى ذلك فإن هذا المقياس تم قياس ارتباطه بأداء الجماعة في إطار ظروف مختلفة. والصفين الأخيرين في شكل (٩-٦) يظهران نتائج خمس وثلاثون دراسة اختبرت (أجزاء من) نظرية القيادة الموقفية لفيدلر Fiedler (البيانات من Peters, Hartke, & Pohlmann, 1985). أما الصف الذي عنوانه "بيانات ما قبل النظرية" يوضح البيانات التي تم تجميعها قبل أن يصيغ فيدلر Fiedler نظريته، وشكلت مدخلات النظرية (حاول فيدلر Fiedler) أن يفسر هذه البيانات من خلال نظريته) – ومن غير المفاجئ أن هذه البيانات متسقة مع تنبؤات فيدلر Fiedler بوجه عام. ومن الهام أن البيانات التي تم تجميعها بعد صياغة النظرية (بعنوان "بيانات التحقق من الصدق" في شكل ٩-٦) تدعم النظرية أيضا بوجه عام. وعلى الرغم من أن العلاقات الارتباطية ليست دائما عالية، فإنها في الاتجاه الصحيح باستمرار (سواء الإيجابي أو السلبي.

ولكن يمكن انتقاد نظرية فيدلر Fiedler لأنها تفترض أن هيكلة المهام والمراعاة تشكلان طرفا متسلسلة واحدة لنمط القيادة (كما يقاس من خلال مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا). وتفترض أن نمط القيادة يكون ثابتا: بعض القادة يكون لديهم المراعاة مرتفعة، بينما آخرون يكون لديهم هيكلة المهام مرتفعا. ولكن على الأقل من حيث المبدأ، يمكن أن يتكيف القادة مع الموقف، وقد يستخدموا المراعاة في بعض الأحيان وهيكلة المهام في أحيان أخرى. وبالتالي، فإن هذين النوعين من السلوك يكملان بعضهما وليس يحل أي منهما محل الآخر، ويمكن للقادة أن يستخدموا الاثنين (انظر أيضا Judge et al., 2004). وملخص الأبحاث الحديثة وجدت أن كلا من هيكلة المهام والمراعاة لها تأثير إيجابي على أداء الفريق على الرغم من أن هذه التأثيرات صغيرة نشبيا (معامل الارتباط نحو ٠.٢٥؛ Burke et al., 2006; Judge et al., 2004).

وبرغم ذلك، فإن الباحثين يتفقون إلى حد كبير أن في بعض الظروف تكون المراعاة أفضل (على سبيل المثال، القيادة بالمشاركة[٢])، بينما قد تكون هيكلة

1 - Least Preferred Co-worker Scale (LPC).

2 - Participative leadership.

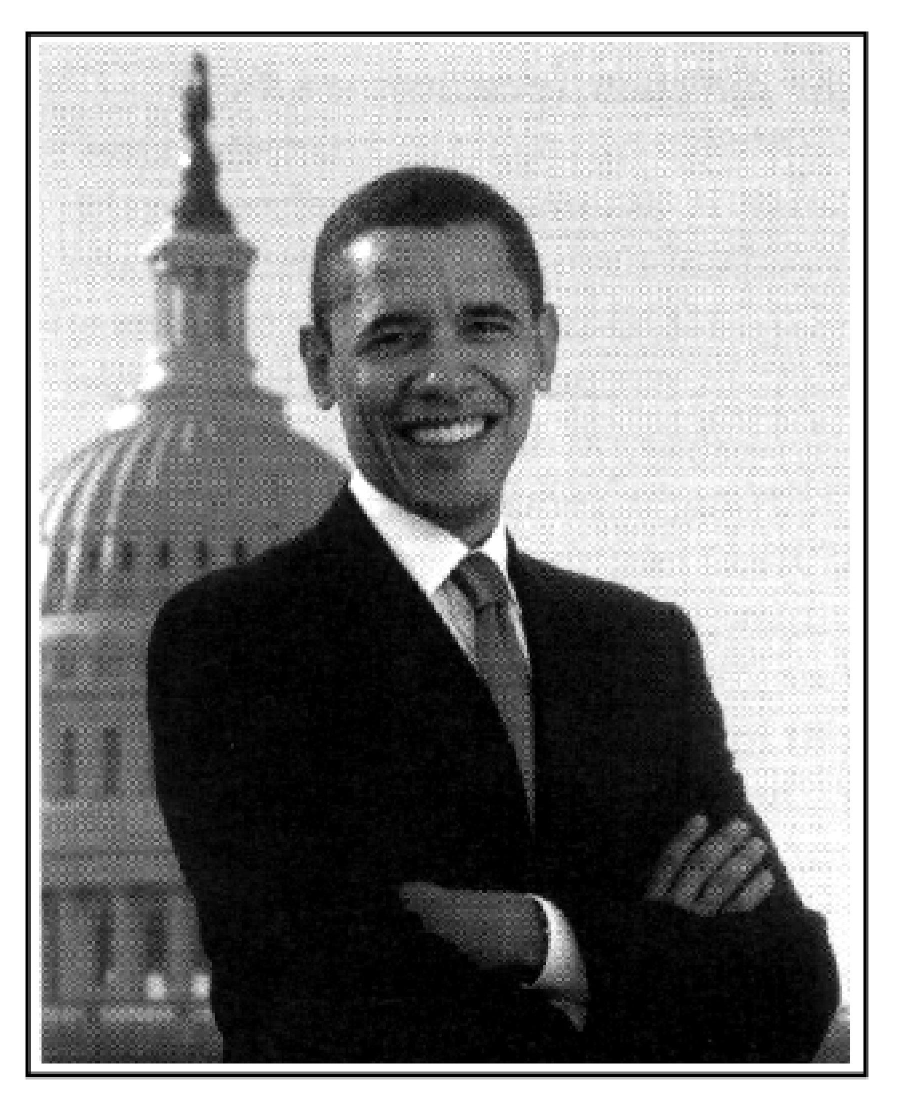
المهام هي الأفضل في ظروف أخرى (على سبيل المثال، القيادة التوجيهية[١]). ولكن الباحثين حاليا يقيمون هذه الأبعاد من خلال استبيانات منفصلة، بدلا من مقياس زميل العمل الأقل تفضيلا لفيدلر. على سبيل المثال، درس سوميك Somech (٢٠٠٦) فرق الرعاية الطبية الأولية، وقاس القيادة بالمشاركة والقيادة التوجيهية من خلال استبيانين (هذين النمطين غير مرتبطين). ووجد سوميك Somech، أن تأثيرات نمط القيادة اختلفت بحسب عدم التجانس الوظيفي للفريق (التنوع في الأدوار، الذي يميز على سبيل المثال بين الأطباء، الممرضين، والإخصائيين الاجتماعيين) ونوع النتائج التي تتم تقييمها. ومن ناحية ابتكار الفريق[٢] (تقديم وتطبيق الفريق لأفكار، عمليات، منتجات وإجراءات جديدة ومفيدة؛ West, 1990)، والقيادة بالمشاركة كانت أفضل خاصة في الفرق غير المتجانسة. ولكن من ناحية أداء الوظيفة العادية، كانت القيادة التوجيهية أفضل، أيضا للفرق غير المتجانسة. لاحظ أن هذا يبدو متوافقا مع أفكار فيدلر Fiedler: بالنسبة للمهام المقننة (أداء الوظيفة العادية) كانت القيادة التوجيهية أفضل، بينما بالنسبة للمهام غير المقننة (الابتكار) كانت القيادة بالمشاركة أفضل. ولكن بمرور الوقت يمكن لنفس القائد أن يطبق الاثنين.

**القيادة كمدخل: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية**

تركز الكثير من الأبحاث الحديثة المتعلقة بالقيادة على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. وقد قدم بيرنز Burns (١٩٧٨) هذان المصطلحان، وطورهما باس Bass (١٩٨٥) وباس وأفوليو Bass & Avolio (1990a, 1990b). والقيادة التبادلية[٣] تركز على حالات المكافآت، وتبادل العلاقات: حيث يؤثر القادة على أتباعهم من خلال مكافأة الأداء المرتفع والعقاب على الأخطاء والأداء دون المستوى. وتشير القيادة التحويلية[٤] إلى سلوك القائد الذي يهدف إلى تحفيز الأتباع على تجاوز المصالح الشخصية المباشرة (مثل المكافآت والعقوبات)، والسعي إلى هدف، مهمة، أو رؤية جماعية أسمى. ويحقق القادة ذلك من خلال تحفيز وإلهام أتباعهم. والقيادة التحويلية عادة ما ترتبط بالجاذبية (الكاريزما).

---

1 - Directive leadership.
2 - Team innovation.
3 - Transactional leadership.
4 - Transformational leadership.



**شكل (٩-٧)**

باراك أوباما، الرئيس الرابع والأربعين للولايات المتحدة الأمريكية، والذي يعتبره الكثيرون قائـــدا ذا كاريزما

ولقياس القيادة التبادلية والتحويلية، بنى باس وأفوليو Bass & Avolio (1990b) استبيان القيادة متعدد العوامل(١). ويقيس هذا الاستبيان ثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية (المكافآت المشروطة(٢)، الإدارة النشطة بالاستثناء(٣)، والإدارة السلبية بالاستثناء(٤))، وأربعة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي(٥)، الدافعية الملهمة(٦)، التحفيز الذهني(٧)، والمراعاة الفردية(٨)). وبالإضافة إلى تلك الأبعاد، يقيس استبيان القيادة متعدد العوامل اللاقيادة(٩)، والقيادة الحرة(١٠). ويفسر جدول ٩-١ هذه الأبعاد. وعادة يقدر الأتباع قادتهم على أساس هذه الأبعاد المختلفة، وحتى الآن،

---

1 - Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ).
2 - Contingent rewards.
3 - Active management by exception.
4 - Passive management by exception.
5 - Idealized influence.
6 - Inspirational motivation.
7 - Intellectual stimulation.
8 - Individualized consideration.
9 - Non-leadership.
10- Laissez-faire leadership.

يوجد كم كبير من الأبحاث التي تستخدم استبيان القيادة متعدد العوامل للتنبؤ بنتائج القيادة (أنظر Judge & Piccolo, 2004).

وقبل أن نناقش علاقة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بأداء الفريق، من المهم أن نناقش أولا العلاقة بينهما. لقد ظن بيرنز Burns (١٩٧٨) في البداية أنهما يمثلان طرفي متسلسلة واحدة (أن يكون القادة تبادليين أو تحويليين ولكن لا يمكن الجمع بين الناحيتين). ولكن التصورات المفاهيمية مؤخرا ترجح أن القائد الناجح يستخدم كلا الأسلوبين، وأن القيادة التحويلية تعمل بشكل أفضل عندما تبنى على أساس القيادة الإجرائية (Bass, 1998, 1999). ويجب على القيادة التحويلية أن تضمن أن يؤدى الأتباع عملهم (ومن ثم يكافئون)، وأن القيادة التحويلية تعطيهم الدافعية إلى تجاوز توقعاتهم وأن يعملوا في سبيل أهداف جماعية (Bass, 1998). ومن الناحية التجريبية تبين الأبحاث علاقة ارتباطية إيجابية (حوالي ٠.٧٥) بين القيادة التحويلية وبعد المكافآت المشروطة للقيادة التبادلية ولكن العلاقات الارتباطية مع البُعدين الآخرين للقيادة التبادلية علاقات ضعيفة. وترتبط القيادة التحويلية بالقيادة الحرة بعلاقة سلبية (حوالي ٠.٥٠) (Judge & Piccolo, 2004). وهكذا يمارس بعض القادة الأسلوبين من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، بينما لا يمارس آخرون أي منهما ويتبعون أسلوب حرا.

**جدول (٩-١)**
**أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية، واللاقيادة**
**(بناء على استبيان القيادة متعدد العوامل Bass & Avolio, 1990)**

| بعد القيادة | الوصف | مثال لبند |
|---|---|---|
| **القيادة التبادلية** | | |
| مكافآت مشروطة | تقديم موارد ملموسة (نقود مثلا) وغير ملموسة (مدح مثلا) نظير الجهد والأداء | "يتفق قائدي معي على ما احصل عليه عندما اعمل ما ينبغي عمله." |
| الإدارة النشطة بالاستثناء | مراقبة الأداء واتخاذ إجراءات تأديبية إذا لزم الأمر | "يركز قائدي انتباهه على الأمور غير الطبيعية، الأخطاء والاستثناءات، والانحراف مما هو متوقع مني" |

| بعد القيادة | الوصف | مثال لبند |
|---|---|---|
| الإدارة السلبية بالاستثناء | لا يتم التدخل إلا إذا بلغت المشاكل مرحلة الخطورة | "يجب أن تصل المشاكل إلى حالة مزمنة قبل أن يتخذ قائدي أي إجراء." |
| **قيادة تحويلية** | | |
| تأثير مثالي | إظهار مستويات عالية من الكفاءة والجدارة بالثقة | "أنا مستعد أن أثق في قائدي للتغلب على أية معوقات." |
| الدافعية الملهمة | توضيح أهداف المجموعة بشكل انفعالي، أخلاقي، ومثالي | "قائدي يتحدث بحماسة عما يجب انجازه." |
| تحفيز ذهني | تشجيع الأتباع على التفكير بشكل مستقل، ومبدع، وتجاوز الأفكار والقيود السابقة | "يقوم قائدي بطرح مشروعات جديدة وتحديات جديدة." |
| مراعاة شخصية | تفهم الاحتياجات والأهداف الشخصية لكل واحد من الأتباع | "يستمع قائدي إلى مخاوفي." |
| *اللاقيادة والقيادة الحرة* | تجنب مسئوليات القيادة | "يتجنب قائدي الاشتراك عند ظهور موضوعات هامه." |

والآن كيف تؤثر أنماط القيادة على النتائج الهامة؟ لتلخيص كثير من العمل، انتهى جادج وبيكولو Judge & Piccolo, (2004) إلى أن المكافآت المشروطة والقيادة التحويلية لهما علاقة ايجابية مع كافة نوعيات النتائج ومن ضمنها الرضا الوظيفي للأتباع، دافعية الأتباع، وتقدير فعالية القائد. وعلى العكس، فإن سلوك القيادة الحرة، يؤدى إلى مستويات أدنى من الرضا، الدافعية، وتقديرات فعالية القائد. قرارات الإدارة النشطة والسلبية بالاستثناء لا ترتبط بقوة بهذه النتائج. وللأسف، فإن الكثير من العمل الذي لخصه جادج وبيكولو Judge & Piccolo (2004) لم ينظر إلى مقاييس أداء الفريق. ولكن بعد ذلك لخص بيرك Burk وزملاؤه (٢٠٠٦) الأدبيات الخاصة بأداء الفريق بوجه خاص. وقد انتهوا إلى أن أداء الفريق يرتبط بشكل ايجابي بالقيادة التحويلية والمكافآت المشروطة، على

الرغم من أن العلاقات كثر ضعفا (حوالي ٠.٢٥) من المقاييس الموضوعية (مثـل الرضا، والدافعية المصنفة ذاتيا).

ومن احد أسباب أن نتائج القياد التبادلية والتحويلية على أداء الفريق لم تكن قوية جدا في المجمل قد يكون سببه أن هذه النوعيات من القيادة لا تعمـل إلا (أو تعمل بشكل أفضل) في ظروف معينة (أي أن التأثيرات تتوقف علـى الموقـف؛ انظر دراسة Fiedler). على سـبيل المثـال، درس لـيم وبوليهـارت Lim & Polyhart (٢٠٠٤) تأثيرات القيادة التحويلية. وهناك عدة أسباب ل توقع نتـائج ايجابية للقيادة التحويلية على أداء الفريق: يجب على القادة التحويليين أن يلهمـوا أعضاء فريقهم أن يعملوا بجهد كبير من اجل الفريق، يجب أن يوجدوا إحـساسا بالهوية الجماعية، ودرجة عالية من التماسك، وكذلك درجة عالية مـن الفعاليـة الجماعية (أي الاعتقاد أن الفريق قادر على الأداء بشكل جيد). وبرغم ذلك فـان الرغبة لبذل مزيد من الجهد في العمل لمصلحة الفريق، والمستويات العالية مـن الفعالية الجماعية قد تكون أكثر أهمية عندما يكون الفريق تحت ضغط نفسي لكي يؤدى بشكل أفضل. وقد توقع ليم وبوليهارت Lim & Polyhart أن تكون العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق في مواقف الضغط النفسي أقوى مما هي عليه في سياقات الأداء اليومية.

وقد أجريت دراستهما على فرق من القوات المسلحة السنغافورية أثناء تـأديتهم تدريبات عسكرية. وبعد عشرة أسابيع تقريبا من التدريب أكمـل أعـضاء الفريـق استبيان القيادة متعدد العوامل عن مشرفيهم. وفى نهاية فترة التدريب قدر المـشرفين الأداء في المواقف اليومية لكل من الفرق. وقد قيم الأداء في مواقف الضغط النفـسي أثناء تدريب عسكري ليوم واحد (شديد الضغط النفسي) (انظر الوصف السابق للـيم وكلاين لمزيد من التفاصيل، Lim & Klein, 2006). وقد وجد ليم وبوليهارت Lim & Polyhart (٢٠٠٤) أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل ايجابي بأداء الفريـق في سياقات الأداء اليومي (معامل الارتباط ٠,٣٢)، ولكن، كانت هذه العلاقة أقـوى كثيرا في سياقات الأداء المسببة للضغط النفسي (معامل الارتباط ٠,٦٠). وهكذا فإن القيادة التحويلية قد تنجح حقا، وعلى وجه الخصوص في مواقف الـضغط النفـسي (انظر أيضا، Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)

يقتـرح شـاوبروك، لام، وتـشا Schaubroeck, Lam & Cha (٢٠٠٧) أن بعض الفريق قد تتقبل ببساطة تأثير القادة التحويليين أكثر من فرق أخـرى. وقـد

جادلوا أن هذا يعتمد على القيم الثقافية[١] للفريق: وهي المعتقدات المشتركة عن أنماط السلوك، والحالات النهائية المثالية. وقد ركز شاوبروك Schaubroeck وزملاؤه على نوعين من القيم الثقافية: مسافة السلطة[٢] والجماعية[٣]. وقد جادلوا أنه بالنسبة للفرق ذات مسافة السلطة المرتفعة (الدرجة التي يعتبر بها أعضاء الفريق الفروق في المكانة أمرا مشروعاً)، نجد أن تأثير القائد يتم قبوله بسهولة أكثر. وبالتالي، يجب أن يكون تأثير القيادة التحويلية أقوى بالنسبة لهذه الفرق. كما أن الفرق ذات المستويات العالية من الجماعية (درجة اعتقاد أعضاء الجماعة أن احتياجات الجماعة والتزاماتها أسمى من احتياجات الفرد ورغباته) يجب أن تكون أكثر حساسية للقيادة التحويلية. ويحاول القادة التحويليين أن يحفزوا الأتباع ويلهموهم لتجاوز المصلحة الذاتية وأن يعملوا نحو تحقيق الأهداف الجماعية، ويجب على الفرق ذات المستوى العالي في الجماعية أن يكونوا على استعداد أكثر لقبول ذلك. وقد دعمت هذه التنبؤات في دراسة على ٢١٨ فريقا من فرق الخدمة المالية في الولايات المتحدة وهونج كونج وكان للقيادة التحويلية تأثيرات قوية على نحو خاص على أداء الفريق حين كانت الفرق ذات مسافة سلطة مرتفعة وجماعية عالية.

ويبدو أن هذه النتائج تتوافق مع أسلوب الهوية الاجتماعية للقيادة (Hogg, et al., 2005). وقد جادل هؤلاء الباحثون أنه بالنسبة للفرق التي يكون فيها للنتائج الجماعية أهميتها، على سبيل المثال لأن أعضاء الفريق يتماهون بقوة مع فريقهم (عندما تكون لديهم هوية اجتماعية قوية كعضو في الفريق؛ انظر الفصلين الأول والعاشر) أو بسبب القيم الجماعية، فإن قادة الفريق يكونون أكثر فعالية عندما ينتهجون أسلوبا ذا توجه نحو الجماعة (على سبيل المثال، يؤكدون الأهداف الجماعية، كما في القيادة التحويلية). وبالنسبة للفرق التي لا يتماهى فيها الأعضاء بقوة، أو يتبنون القيم الفردية فان الأسلوب الشخصي (على سبيل المثال مكافأة الأفراد أو معاقبتهم، مثلما يحدث في القيادة التبادلية) سيكون أفضل. والواقع أن هوج Hogg وزملاؤه (2005) وجدوا دعما لهذا الخط من التفسير: القيادة الموجهة نحو الجماعة كانت أكثر فعالية عندما كان لأعضاء الفريق هوية اجتماعية قوية، بينما الأساليب الفردية كانت تعمل بشكل أفضل في حالة غياب هوية اجتماعية قوية.

---

1 - Cultural values.

2 - Power distance.

3 - Collectivism.

**القيادة كحالة ناشئة: القادة الناشئون والقيادة المشتركة**

حتى الآن، ناقشنا القيادة كمتغير مدخل نموذج "مدخل – وسيط – نتيجة – مدخل" في الشكل (٩-٢). ولكن، في بعض الأحيان لا تُعطى القيادة (لا يوجد قاده رسميون) بل يظهر قادة غير رسمين أثناء تفاعل الجماعة. في هذه الحالة تكون القيادة حالة ناشئة وليست متغيرا مدخلا. وبالنظر إلى أن مؤسسات كثيرة تستخدم الآن فرقا دون قادة رسميين، مثل الفرق المستقلة وشبه المستقلة (على سبيل المثال Lawer, Mohrman, & Benson, 2001)، فقد اكتسبت الأسئلة التي تتناول موضوع القيادة الناشئة[1] أهمية متزايدة. وقد طرح على الأقل سؤالان. أولا، ما الذي يحدد من سيبرز على انه القائد (إذا فعل ذلك أي شخص)؟ ثانيا، ما هي النتائج المترتبة على ذلك بالنسبة لأداء الفريق؟

وقد تناولنا السؤال الأول بشكل جزئي في الفصل الثاني حيث ناقشنا نظرية حالات التوقع[2] (Berger et al., 1980). وطبقاً لهذه النظرية فان خصائص معينة مثل السن، والنوع (خصائص المكانة المنتشرة[3])، ومهارات وقدرات (خصائص مكانة معينة[4]) مرتبطة بتوقعات الأداء. وبطريقة تحقيق ذاتها، فإن توقعات أداء أعضاء الفريق الآخرين تحدد بدورها ما إذا كان الشخص مؤثرا (أي يصبح القائد الناشئ).

وعلاوة على ذلك ناقش عدد لا بأس به من الأبحاث ما إذا كان يمكن التنبؤ بالقيادة باستخدام سمات الشخصية والذكاء. وتلخيصاً لهذا العمل، وجد لورد، دي فيدر، وأليجر Lourd, De Vader, & Alliger (1986) أن الذكاء هو أفضل عامل للتنبؤ بالقيادة الناشئة: الأشخاص الأذكياء يعطون تقديرا عالياً للقيادة بشكل أكبر بل وغالبا ما يعين شخص ذكي قائداً للمجموعة. وسمات الشخصية التي تتنبأ بنشوء القائد كانت الذكورة[5] (أن يكون عدوانيا، حاسما، وغير انفعالي)، الهيمنة[6] (أن يتسم بالإصرار، والتوجيه). وفي مراجعة للصلة بين الشخصية والقيادة، استعرض جادج، بونو، إليز، وجيرهارت Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt (2002) سمات الشخصية الخمس الكبار. ويعتقد كثير من الباحثين أن جوانب الشخصية

1 - Emerging leadership.
2 - Expectation states theory.
3 - Diffuse status characteristics.
4 - Specific status characteristics.
5 - Masculinity.
6 - Dominance .

الأكثر بروزا يمكن وصفها باستخدام خمس سمات عريضة للشخصية وهي: العصابية[1]، الانبساطية[2]، الانفتاح على الخبرات[3]، الطيبة[4]، ويقظة الضمير[5] (Costa & McCrae, 1988; McCrae & Costa, 1997): هذه الأبعاد يشرحها جدول ٩-٢، وهذا الجدول يتضمن أيضا العلاقة الارتباطية التقديرية بين عوامل الشخصية هذه والقيادة الناشئة. وكما يمكن أن نرى، فالعصابية ترتبط عكسيا بنشوء القائد، في حين أن الانبساطية والانفتاح على التجربة ويقظة الضمير كانت ترتبط بشكل ايجابي بنشوء القائد، ولم تظهر الطيبة أية علاقة متسقة بنشوء القيادة. وهكذا تتنبأ الشخصية بنشوء قائد.

وثمة سؤال هام آخر عن تأثير النوع على القيادة الناشئة. وكما سبق وذكرنا في الفصل الثاني، كثيرا ما ينظر إلى النوع على أنه إحدى خصائص المكانة المنتشرة، وفى الجماعات مختلطة النوع يلاحظ أن نشوء النساء كقائدات يقل كثيرا عما هو الحال بالنسبة للرجال (على سبيل المثال، Dobbins, Long, Dedrick, & Clemons, 1990; Kent & Moss, 1994). ولكن يعتمد هذا أيضا على عوامل أخرى مثل مهمة الجماعة، والنسبة العددية بين الرجال والنساء فيها. وعلى سبيل المثال وجد كاراكوسكي وسيجل (١٩٩٩) Karakowky, & Siegel أن أعضاء الجماعة يكون تطلعهم للقيادة اقل عندما يتعارض نوعهم مع التوجه النوعي للمهمة: نشأ الرجال كقادة بشكل يقل كثيرا في المهمة ذات التوجه الأنثوي، وهكذا الأمر أيضا بالنسبة للنساء في المهمة ذات التوجه الذكوري. وإلى جانب ذلك، يكون تأثير هذا التعارض أقوى على نحو خاص في حالة الأقلية العددية: فالرجل الذي في وضع الأقلية (جماعة من خمس نساء ورجل واحد) من غير المحتمل أن ينشأ كقائد عند عمله في مهمة ذات توجه أنثوي؛ وكذلك الحال بالنسبة للمرأة في وضع الأقلية (خمسة رجال وامرأة واحدة) فمن غير المحتمل وبدرجة قصوى أن تنشأ كقائدة في مهمة ذات توجه ذكوري.

---

1 - Neuroticism.
2 - Extraversion.
3 - Openness to experience.
4 - Agreeableness.
5 - Conscientiousness.

**جدول (٩-٢)**
**السمات الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتهم بنشوء القيادة**
**(البيانات من Judge et al., 2002)**

| الأبعاد الخمسة الكبرى | الوصف | العلاقة بظهور قيادة |
|---|---|---|
| العصابية | الميل لإظهار توافق انفعالي ضعيف وخبرة العاطفة السلبية، مثل القلق والاكتئاب | -.٢٤ |
| الانبساطية | الميل إلى أن يكون اجتماعيا، حاسما، نشيطا، ويختبر العاطفة الايجابية | .٣٣ |
| الانفتاح على اكتساب الخبرة | الميل أن يكون خياليا، غير ممتثل، غير تقليدي ومستقل | .٢٤ |
| الطيبة | الميل أن يكون واثقا، منصاعا، مهتما، ورقيقا | .٠٥ |
| يقظة الضمير | الميل لأن يكون يمكن الاعتماد عليه، وأن يكون موجها نحو الإنجاز. | .٣٣ |

وتتطابق النتائج التي حصل عليها كاراكوسكي وسيجل (١٩٩٩) Karakowky, & Siegel مع نظرية الهوية الاجتماعية للقيادة (Hogg, 2001). وتقول النظرية أن عضوية الجماعة تساهم في هويتنا (أي الهوية الاجتماعية). وعلى غرار الأشخاص، تدرك الجماعات على أن لها سمات معينة (على سبيل المثال الجماعة "صارمة"؛ انظر أيضا الفصل الأول). وإذا قدر الناس الجماعة التي ينتمون إليها، سوف يقدرون هذه الخصائص. وبعض أعضاء الجماعة قد يشاركون الجماعة في خصائص أكثر من الآخرين، ولذلك تجد هؤلاء الأعضاء الصورة النمطية لأعضاء الجماعة. وتتنبأ النظرية أن أعضاء الجماعة الأكثر نمطية[1] يكون احتمال أن يصيروا قادة في الجماعة أكبر من الأعضاء الأقل نمطية؛ لأن سمات العضو النمطي تكون مقدرة في سياق الجماعة. وبتطبيق هذا على النتائج التي توصل إليها كاراكوسكي وسيجل Karakowky, & Siegel، فإن المرأة العضو في فريق أغلبيته من النساء ويعمل في مهمة أنثوية تجدها أكثر نمطية من الرجل، ولذلك فالمرأة أكثر احتمالا من الرجل أن تنشأ كقائدة. وكذلك فإن نمطية أعضاء الجماعة في سمات أخرى مثل الاتجاهات تزيد من احتمال نشوء العضو كقائد (على سبيل المثال، Hains, Hogg, & Duck, 1997).

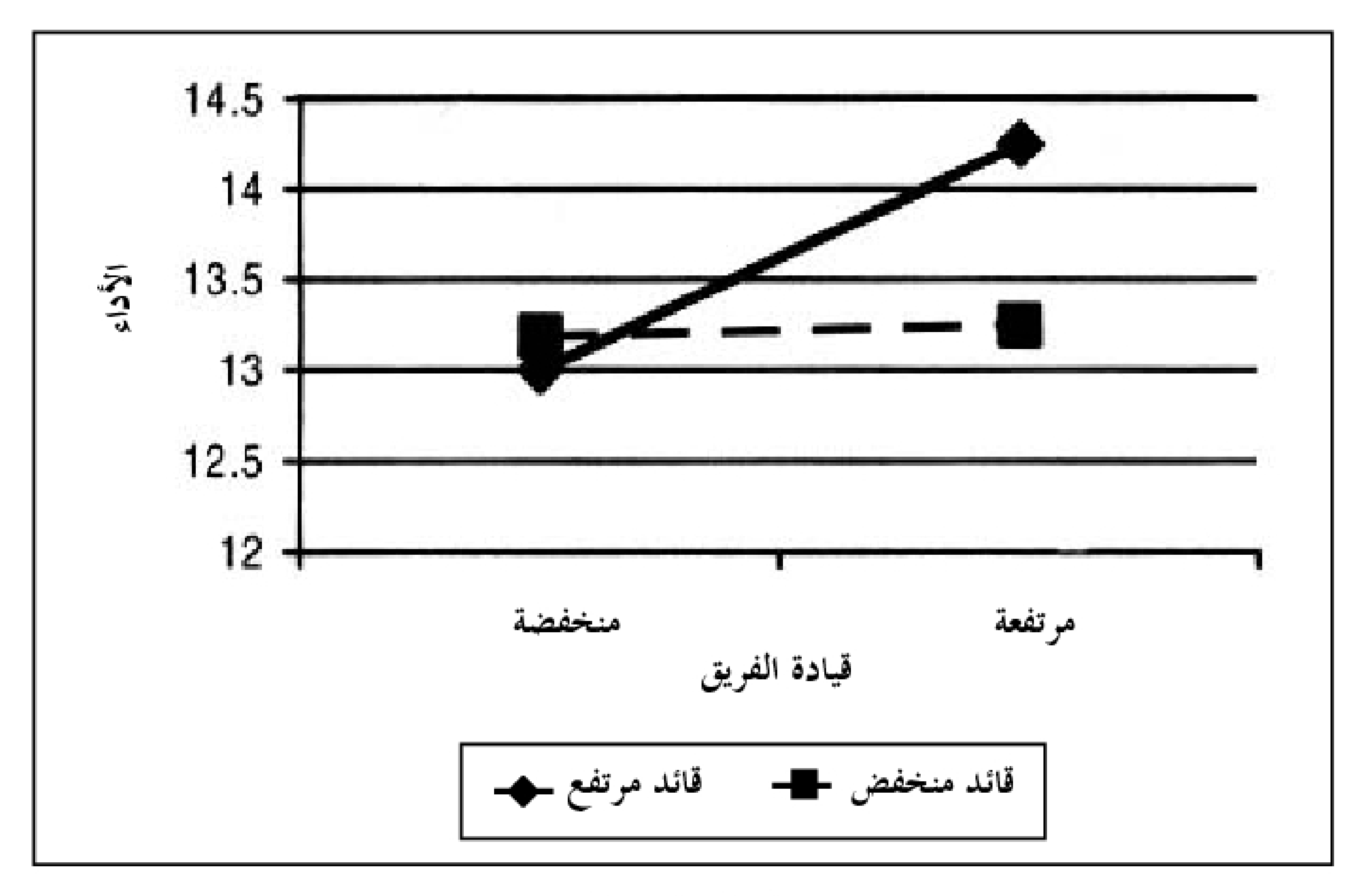
1 - Prototypicality.

وخلاصة القول أن هناك عددا من العوامل التي تحدد من الذي سينشأ كقائد، ومن بينها الذكاء؛ سمات الشخصية مثل الهيمنة، الانبساطية، ويقظة الضمير؛ المنتشرة (على سبيل المثال النوع)؛ خصائص المكانة المعينة؛ والنمطية. ولكن، هل الجماعات التي ينشأ فيها قائد تؤدى في النهاية أفضل من الجماعات التي لم يأخذ فيها أحد موضع القيادة؟ وعلاوة على ذلك هل يكون الحال أفضل عندما يتولى القيادة احد أعضاء الجماعة، أم عندما يتشارك في القيادة عدد من الأعضاء؟

وهناك أسباب لافتراض أنه من المفيد بصفة عامة أن يتولى القيادة أحد أعضاء الفريق. وسبب ذلك أن القادة يؤدون وظائف معينة تتيح بدورها للفريق أن يؤدى بشكل جيد: "دور القيادة في الفريق يتضمن إلى حد كبير تيسير عمليات الفريق – استهلال أو صياغة الأهداف، تشجيع التفاعل بين جميع أعضاء الفريق، إيجاد الموارد الضرورية لانجاز العمل، تشجيع وجهات النظر المتنوعة، التصرف كمدرب، توضيح استجابات أعضاء الفريق، وتنظيم تفكير الجماعة (Taggar, Hackett, & Saha, 1999, p. 900؛ انظر أيضا، Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). ولذا يتوقع من القادة الناشئين العمل على تيسير عمليات الفريق، وبالتالي تحفيز مستويات عالية من الأداء.

وعلى الرغم من انه لم تكن توجد دراسات كثيرة تتناول تأثيرات القيادة الناشئة على أداء الفريق، إلا أن الدراسات الموجودة فعلا توحي بان القيادة الناشئة لها تأثير ايجابي. وعلى سبيل المثال تجد أن تاجار وزملاؤه (١٩٩٩) Taggar et al. قاموا بدراسة ٩٤ فريقا من الطلبة (فرق من خمسة أو ستة أعضاء) وذلك على مدى ثلاثة عشر أسبوعا. وفى كل أسبوع كان على هذه الفرق أن تكمل تدريبا، مثل تحليل حالة، أو تقييم مقالة صحفية، وكان عليها أن تكتب تقريرا. وكان يتم تقييم الأداء بواسطة معلم المادة على أساس جودة هذه التقارير الأسبوعية. والقيادة الناشئة كانت تقاس باستخدام تقدير الزملاء: كل عضو في الفريق يقدر الأعضاء الآخرين من ناحية القيادة. والشخص الذي يحصل على أعلى تقدير من الزملاء، في المتوسط، كان يعد القائد الناشئ. وبالتأكيد حصل بعض هؤلاء القادة الناشئين على تقديرات أعلى من الآخرين، وقد تنبأ تاجار Taggar وزملاؤه بأداء الفريق على أساس تقديرات القيادة للقادة الناشئين. ولكنهم كانوا ينظرون أيضا إلى متوسط تقديرات أعضاء الفريق الآخرين. وما اكتشفه تاجار Taggar وزملاؤه هو أن كلا الأمرين كانت له أهميته: فالفرق التي حصل فيها كل من القائد الناشئ وأعضاء الفريق الآخرين على تقديرات عالية في القيادة كانت تؤدي أفضل من الفرق الأخرى

(انظر شكل ٩-٢).




**شكل (٩-٨)**

أداء الفريق كدالة للقيادة الناشئة (أعلى درجات سجلها احد أعضاء الجماعـة بالنـسبة لتقـديرات القيادة) وقيادة الفريق (متوسط درجات أعضاء الجماعة الآخرين) البيانات نقلا عـن Tagger, et al., 1999).

وترجح النتائج التي توصل إليها تاجار Taggar وزملاؤه انه قد يكـون مـن المفيد إذا لم يتول شخص واحد القيادة ولكن كافـة أعـضاء المجموعـة تمثلـوا سلوكيات القيادة. وقد استطلع هذه الإمكانية أيضا كل مـن كارسـون، تيـسلوك، وماررون (٢٠٠٧) Carson, Tesluk, & Marrone الذين درسوا القيادة المـشتركة والتي عرفوها بأنها "خاصية ناشئة للفريق نتجت عن توزيع تـأثير القيـادة عبـر أعضاء فريق متعددين" (ص. ١٢١٨). والقيادة المشتركة تكون أعلى عندما يكون لمزيد من أعضاء الجماعة درجة عالية من التأثير في الفريق. وقد درس كارسون Carson وزملاؤه تأثير القيادة المشتركة في عينـة مـن تـسع وخمـسين فريقـاً استشاريا. وقد قام أعضاء الفريق بتقدير بعضهم البعض عن القيادة، وكان مقيـاس القيادة المشتركة هو متوسط هذه التقديرات. كما تم تقييم الأداء من خلال تقـديرات الرضا الخاصة بعملاء الفريق. وقد وجد كارسون Carson وزمـلاؤه أن القيـادة المشتركة لها حقا تأثيرا ايجابي على أداء الفريق.

ومجمل القول يبدو أن القيادة الناشئة والقيادة المشتركة تسهمان في أداء المهمة. ولكن كما كان الحال بالنسبة لنوعيات القيادة الأخرى التي ناقشناها، يبدو أنه من المحتمل للغاية أن القيادة الناشئة والمشتركة يعملان في ظل ظروف معينة أفضل مما يعملون في ظل ظروف أخرى. ولابد للمزيد من الدراسات أن تبحث هذا الأمر.

**موجز الفصل**

١- الفرق هي وحدات اجتماعية تتميز بوجود مهمة مشتركة واعتماد متبادل بدرجة عالية، كما أنها تشكل جزءاً من نظام اكبر (أي المؤسسة). ويمكن التمييز بين نوعيات عديدة من الفرق مثل فرق العمل، الفرق الموازية، فرق المشروعات، وفرق الإدارة.

٢- الفرق نظم ديناميكية تتغير عبر الزمن. والحالات الناشئة إحدى خصائص الفريق التي تتغير كوظيفة للتفاعل ويجب التمييز بينه وبين عمليات الفريق.

٣- التنوع قد يكون له آثار نافعة كما قد يكون له آثار ضارة أيضا على عمل الفريق وأدائه. وهذا يعتمد على نوع التنوع (الانفصال، التشكيلة، أو التفاوت)، وعلى الكيفية التي تتراص بها أبعاد التنوع المختلفة (الانقسامات). ثم إن العوامل الموقفية تعدل من تأثير التنوع على الأداء. ويمكن توقع تأثيرات ايجابية للتنوع عندما يكون لأعضاء الفريق إسهامات مميزة غير زائدة عن الحاجة؛ عندما يحتاج الأمر إلى هذه الإسهامات من اجل إكمال المهمة بنجاح؛ وعندما يعرف أعضاء الفريق أن كل واحد منهم لا يمكن الاستغناء عنه.

٤- يتميز عمل الفريق بالاعتماد المتبادل. ومن المهم أن يكون الاعتماد المتبادل للمهام والنتائج متناغما. ولاسيما في بيئة العمل المعقدة والديناميكية، تساعد النماذج العقلية للفريق على التنسيق الفعال. وهذه النماذج العقلية تتطور بمضي الوقت ويمكن تعلمها من خلال التدريب المتقاطع.

٥- هيكلة المهمة والمراعاة نمطين من أنماط القيادة التي تساهم بشكل إيجابي في أداء الفريق ولكن على أساس نظرية القيادة الموقفية لفيدلر تعتمد فعالية كل منهما على الموقف.

٦- القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (ولاسيما المكافآت المشروطة) مرتبطتان بشكل ايجابي بأداء الفريق. ولكن، يكون هذا الارتباط أقوى عندما يكون الفريق تحت ضغط من اجل أن يؤدى بشكل جيد، وعندما يقبل الفريق هذه

النوعية من القيادة، وبالنسبة للفرق ذات الهوية الاجتماعية القوية.

٧- بدون قيادة رسمية قد يظهر قادة غير رسميين. من يحتمل أن يكون القائد يتوقف على الذكاء، سمات الشخصية، خصائص المكانة، والنمطية. والقيادة الناشئة والقيادة المشتركة يبدو أنهما ترتبطان ارتباطا إيجابيا بأداء الفريق.

**تدريبات**

١- تختلف الفرق في المؤسسات عن الجماعات التي تمت دراستها في معمل علم النفس. هل تعتقد أن نتائج جماعات المعمل قابلة للتعميم عادة على الفرق في المؤسسات؟

٢- الحالات الناشئة تتغير مع الوقت. فكر في الحالات الناشئة المختلفة (على سبيل المثال التماسك، مناخ الفريق، والنماذج العقلية المشتركة): ما الذي يسبب التغيير في هذه الحالات الناشئة المختلفة؟

٣- ومن الدراسة التي أجراها هومان وزملاؤه (٢٠٠٧) .Homan et al يبدو أن معتقدات التنوع تعدل العلاقة بين التنوع وأداء الفريق. ما هي المتغيرات الأخرى التي قد تعدل من هذه العلاقة؟

٤- إلى أية درجة تجد أن مفاهيم النماذج العقلية للفريق ونظام الذاكرة التبادلية متماثلان ومختلفان؟ وهل لهما مقدمات ونتائج متشابهة؟

٥- هل ترى أي تداخل في مفاهيم هيكلة المهمة /المراعاة من ناحية والقيادة التبادلية/والتحويلية من ناحية أخرى؟

٦- ما هي الظروف التي تكون فيها القيادة الرسمية أفضل من القيادة الناشئة أو المشتركة؟ وما هي الظروف التي يمكن أن ينعكس فيها هذا الوضع؟

**قراءات إضافية**

**عمليات الجماعة مقابل الحالات الناشئة**

- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly,* 37, 634- 665.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

**تنوع الفريق**

- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

**النماذج العقلية المشتركة**

- Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 403-418.

**القيادة**

- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4, 27-43.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.

١٠

# الفصل العاشر
# الجماعات في سياقها

## الفصل العاشر
## الجماعات في سياقها

لا تُوجد الجماعات في فراغ، ولكنها تعمل في إطار سياق (اجتماعي) معين، مثل شركة أو مدرسة. ولذلك، فإنه في الفصل الثالث فتم عمل التصور المفاهيمي للجماعات على أنها نظم متعددة المستويات ومنفتحة، ويؤثر سياق الجماعة فيها على عمليات الجماعة وأدائها. وفي هذا الفصل، فإننا سنناقش كيف يؤثر السياق في الجماعات، وكيف تؤثر الجماعات في السياق.

وفي القسم الأول، نتأمل الصلة بين الجماعات وبيئتها. ومن بين الطرق تتواصل بها الجماعات مع بيئتها هي التفاعلات مع الناس خارج الجماعة. وعلى سبيل المثال، نجد أن عضواً في فريق مؤسسة قد يتفاعل مع أعضاء من فرق أخرى، وإدارة أعلى، وعملاء. وفي كثير من الأحيان تتضمن هذه التفاعلات تبادل موارد معينة مثل المال والمعلومات (أنظر، التبادل الاجتماعي، الفصل الأول). وسوف نناقش هذا الموضوع تحت عنوان " أنشطة ممتدة الحدود"[١]. وإلى جانب تبادل الموارد مع أناس من خارج الفريق، فإن الجماعات هي نُظم منفتحة بطريقة أخرى. والموارد (كالمعلومات) لا يمكنها التدفق من وإلى الجماعات فحسب، ولكن في بعض الأحيان يغادر أعضاء قدامى الجماعات ويدخلها أعضاء جدد. كما سنتناول أيضاً بعض النتائج التي تنجم عن التغيير الذي يطرأ على العضوية.

وثمة محور ثان، وهو أن الجماعات تعمل في كثير من الأحيان في سياق تكون جماعات أخرى موجودة فيه. وهذا الأمر يتولد عنه بالضرورة عمليات معينة في داخل الجماعة، وقد لقيت هذه العمليات اهتماماً بحثياً كبيراً ولاسيما في إطار نظرية الهوية الاجتماعية[٢] (أنظر الفصل الأول). وباستخدام هذا الإطار النظري، نناقش تأثير السياق بين الجماعات على السلوك الذي يحدث داخل الجماعة، ونناقش التنافس والتعاون داخل الجماعة. وأخيرا، سنستخدم إطار الهوية الاجتماعية لمناقشة المواقف التي تنضم فيها مجموعتان أو أكثر لتكوين جماعة جديدة وأكبر، على نحو ما يحدث أثناء عمليات التنظيم والاتحاد.

---

1 - Boundary-spanning activities.

2 - Social identity theory.

**الجماعات كنظم منفتحة**

**تمدد الحدود**

كيف تدير الجماعات علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها؟ درس أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell (1988) هذا السؤال في دراسة كيفية، تهدف إلى وصف وتصنيف مجموعة من الأنشطة، التي تربط الجماعة ببيئتها. وقد أطلقوا على هذه الأنشطة عبارة "تمدد الحدود".

وقد أجرى أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell (1988) مقابلات مع ٣٨ مديراً من فرق المشروعات في صناعة التكنولوجيا. وقد وصف هؤلاء المديرون الأنشطة التي ينفذونها هم وأعضاء الفريق الآخرون مع أشخاص من خارج حدود الجماعة (على سبيل المثال، في مجال الإدارة والتصنيع والتسويق). وقد طلب أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell أيضاً من خمسة عشر عضواً من أعضاء الفريق أن يسجلوا كل التفاعلات مع أناس خارج الفريق لمدة أسبوع (على سبيل المثال، في الاجتماعات، وفي المناقشات من شخص إلى آخر، والمكالمات الهاتفية). وبعد تحديد الأنشطة الحدودية السابق ذكرها، قام أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell بتجميعهم في فئات من مجموعات مرتبطة من الأنشطة.

وقد عُرضت النوعيات الناتجة في الجدول رقم (١٠-١) وكانت العناقيد الرئيسية خاصة بأنشطة الكشافة[١] (توريد معلومات وموارد)، وأنشطة السفير[٢] (تصدير معلومات وموارد)، وأنشطة الخفير[٣] (التحكم في المعلومات والموارد التي يريد الآخرون إرسالها إلى الجماعة)، وأنشطة الحارس[٤] (التحكم في المعلومات والموارد التي يريدها الآخرون من الجماعة). كما وجد أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell (1988) أيضاً أن قادة الفريق اشتركوا في أنشطة حدودية أكثر من أعضاء الفريق، وكان هذا ينطبق بصفة خاصة على أنشطة السفير. وعلاوة على ذلك، كانت الفرق التي تؤدي المزيد من الأنشطة الحدودية هي الفرق التي تعمل في منتجات هامة أو مبتكرة، وحين كان الفريق يتنافس مع فرق أخرى على الموارد المحدودة (على سبيل المثال، استخدام معدات خاصة) ومن ناحية نتائجها على أداء الفريق، اقترح أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell (1988)

1 - Scout activities.

2 - Ambassador activities.

3 - Sentry activities.

4 - Guard activities.

إن الأمر يتطلب المزيد من الأنشطة الحدودية حين تعتمد الفرق على فرق أخرى، في ظروف عدم التأكد، أو عندما تعمل الفرق في أنشطة ابتكارية.

وقد أظهرت الأبحاث اللاحقة أن الأنشطة ممتدة الحدود قد تكون لها تأثيرات إيجابية على أداء الفريق. وقد درس أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell (1992)، ٤٥ فرق مشروعات. وقد قدم أعضاء الفريق تقريراً عن الأنشطة ممتدة الحدود الخاصة بهم، وقدم المديرون التقارير عن إكمال المشروع ونوعية المنتج النهائي للفريق. وقد اكتشف أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell أن أنشطة السفير (تصدير الموارد والمعلومات؛ موجهة بشكل رئيسي تجاه إدارة أعلى) ارتبطت ارتباطا إيجابيا بأداء الفريق (على سبيل المثال، ابتكارية المنتج). كما وجد أنكونا وكالدويل Ancona & Caldwell (1992) أيضاً أن المزيد من الاتصالات الخارجية كانت مرتبطة باتصالات داخلية أقل، وبمستويات أقل من التماسك داخل الفريق. ويبدو أن الأنشطة الحدودية (من النوعية الصحيحة) يمكن أن تؤدى إلى مستويات أعلى من الأداء، ولكن هذه الأنشطة قد تكون على حساب الاتصال والتماسك داخل الفريق.

**جدول رقم (١٠-١)**

**أنشطة حدودية لفرق مؤسسية (وفقا لـAncona & Caldwell، ١٩٨٨)**

| الفئة الرئيسية | الفئة الفرعية |
|---|---|
| **أنشطة الكشافة** "إحضار معلومات وموارد تحتاجها الجماعة" | - *النمذجة*<br>اكتساب معرفة عامة عن البيئة الخارجية (على سبيل المثال: من يدعمنا ومن الذي لا يدعمنا؟)<br>- *جمع المعلومات والموارد*<br>الحصول على موارد معينة تحتاجها المجموع (على سبيل المثال استخدام المعدات)<br>- *عملية مسح*<br>جمع معلومات ليست ذات صلة مباشرة (على سبيل المثال علامات مبكرة عن مشاكل)<br>- *السعي إلى التغذية المرتدة*<br>جمع مفاهيم الغرباء عن الجماعة (على سبيل المثال، تقديم فكرة جديدة إلى الإدارة). |

| الفئة الرئيسية | الفئة الفرعية |
|---|---|
| **أنشطة السفير**<br>"تصدير معلومات وموارد إلى من في الخارج" | - *فتح قنوات اتصال*<br>-إقامة علاقات مع من في الخارج (على سبيل المثال تناول القهوة مع شخص من قسم آخر).<br>- *إخطار*<br>إخطار من في الخارج عن تقدم الفريق (على سبيل المثال إرسال نسخ من المحاضر للإدارة).<br>- *تنسيق وتفاوض*<br>حل موضوعات الاعتماد المتبادل على من في الخارج (على سبيل المثال، تنسيق استخدام المعدات).<br>- *قولبة*<br>التأثير في البيئة الخارجية (على سبيل المثال، التفاخر بالجماعة). |
| **أنشطة الخفير**<br>"التحكم في المعلومات والموارد التي يريد آخرون إرسالها للجماعة" | - *السماح بالدخول*<br>السماح لمن في الخارج بالوصول إلى الفريق (على سبيل المثال، لتقديم مدخلات عن المنتج)<br>- *ترجمة*<br>ترجمة المعلومات لتصبح مفيدة للجماعة (على سبيل المثال، الترجمة إلى المصطلحات المستخدمة في الجماعة)<br>- التصفية<br>عدم إعطاء كل المعلومات للجماعة (على سبيل المثال حماية الجماعات من الضغط الخارجي). |
| **أنشطة الحارس**<br>"التحكم في الموارد التي يطلبها الآخرون من الجماعة" | - *التصنيف*<br>تأخير رد على طلب (على سبيل المثال، عدم إعطاء تفاصيل عن منتج ما).<br>- *التسليم*<br>تقديم المعلومات أو الموارد المطلوبة.<br>- *الحماية*<br>منع إصدار معلومات أو موارد |

وثمة دراسة أخرى تكمل هذه الصورة، وقد درس كيلر (Keller (2001 ٩٣ فريق مشروع، وتناول كل من المقدمات والنتائج للحدود الممتدة. وكان مهتما بدور التنوع الوظيفي[1] (انظر الفصل التاسع). وغالبا ما اختلف أعضاء الفريق من ذوى الخلفيات الوظيفية المختلفة (على سبيل المثال في الهندسة، الكيمياء، أو الصناعة) في اتصالاتهم الخارجية (شبكتهم الاجتماعية). ولذلك، تنبأ كيلر (Keller (2001 أن مستويات عالية من التنوع الوظيفي سترتبط بالمزيد من الاتصالات الخارجية. ولكن، كثيراً ما يرتبط التنوع بمستويات منخفضة من المودة المتبادلة والتماسك (انظر الفصل التاسع). وهكذا، تنبأ كيلر (Keller (2001 بأن التنوع الوظيفي سيكون مرتبطاً باتصالات داخلية أقل وبمستوى أدنى من تماسك الفريق. وبالنظر إلى أن كلاً من الاتصالات الخارجية والداخلية ضرورية للأداء المرتفع للفريق، فإنه من غير الواضح ما الذي نتوقعه بالنسبة للأداء: فمن ناحية يزيد التنوع الوظيفي الاتصالات الخارجية وهذا أمر جيد بالنسبة للأداء، ومن ناحية أخرى يقلل الاتصالات الداخلية وهذا أمر سيئ بالنسبة للأداء. كما وجد كيلر (Keller (2001 أن التنوع الوظيفي كان مرتبطاً بالمزيد من الاتصالات الخارجية (تمدد الحدود)، وباتصالات داخلية أقل. وعلاوة على ذلك، كانت الاتصالات الخارجية نافعة لغالبية مقاييس الأداء، مثل جودة المنتج النهائي للفريق. وبرغم ذلك، كانت الاتصالات الخارجية مرتبطة بشكل سلبي بتماسك الفريق، في حين أن الاتصالات الداخلية كانت لها تأثيرات إيجابية.

ويُستخلص من هذه الدراسات أنه على الفرق أن توجد توازناً بين الاتصالات الداخلية والخارجية. وفي حين أن الحدود الممتدة يمكن أن يعزز الأداء، إلا أن الكثير منهم يشتت الانتباه عن الاتصالات الداخلية، والتي من شأنها في النهاية أن تضعف التماسك والأداء. وبرغم ذلك، ننبه إلى حقيقة هامة. وهي أنه لا توجد أبحاث كثيرة بعد عن موضوع "تمدد الحدود"، أما العمل الذي تم وبشكل أساسي يتناول فرق المشروعات. ولذلك فإنه ليس من الواضح ما إذا كانت هذه النتائج قابلة للتعميم على نوعيات أخرى من الفرق، مثل فرق العمل العادية (أنظر الفصل التاسع).

### تغير العضوية

تمدد الحدود يتضمن نقل الموارد، مثل المعلومات، إلى الجماعة أو من الجماعة إلى جهات أخرى في المنظمة. وأغلب الجماعات هي أيضاً نظم منفتحة

1 - Functional diversity.

بمعنى أن أعضاء الجماعة بوسعهم ترك الجماعة أو الانضمام إليها (Ziller, 1965). وقد ناقشنا في الفصل الثاني كيف تتم التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد، والسبب في أن الأعضاء في النهاية يتركون الجماعة (سواء كان ذلك اختيارياً أم لا). أما الآن سنناقش كيف أن تغير العضوية يؤثر في أداء الجماعة.

وقد يأخذ تغير العضوية ثلاثة أشكال: الأعضاء الذين يتركون الجماعة (الأمر الذي يجعل الجماعة أصغر حجماً)، والأعضاء الذين ينضمون إليها (يزيدون حجمها)، والأعضاء الذين يُستبدلون (شخص يخرج وشخص يدخل). ويمكن لتغير العضوية أن يؤثر في أداء الجماعة بطريقتين. أولاً، لأن الموارد الرئيسية للجماعات تكمن في أعضائها، كذلك فإن تغير العضوية يؤثر في الموارد المتاحة للجماعات، ولذلك يؤثر في أدائها "المحتمل" (أنظر الفصل الثالث). وهكذا، فإن ترك شخص للجماعة معناه خسارة في الموارد (على سبيل المثال، المعرفة أو المهارات). في حين أن دخول الشخص إلى الجماعة يعنى مكسبا في الموارد. أما مدى تأثير ذلك على الأداء فهذا يتوقف على درجة الحاجة إلى هذه الموارد لأداء المهمة. ثانياً، تغير العضوية يؤثر في عمليات الجماعة، الأمر الذي يؤثر في الأداء الفعلي للجماعة. على سبيل المثال، فإنه فيما يتعلم الأعضاء الجدد دورهم الجديد، فإن أداء الجماعة الجيد يقل مؤقتاً (Moreland & Levine, 1982). وفضلاً عن ذلك، فإن الشخص الجديد قد يجبر الجماعة على إعادة النظر في طريقة عملها، الأمر الذي قد يدفع الأعضاء إلى التخلي عن العمليات غير الفعالة، وتنفيذ عمليات أكثر فعالية. وهكذا، فإن كلاً من التأثيرات الإيجابية (على سبيل المثال، أرباح في الموارد، طرق أفضل للعمل)، والتأثيرات السلبية (على سبيل المثال خسارة الموارد، عدم الفاعلية) لتغيير العضوية تصير ممكنة.

وفي السنوات الأخيرة، قامت عدد من الدراسات بدراسة موضوع تأثير استبدال الأعضاء. فقد درس تشوي وتومسون Choi & Thompson (2005) تأثير استبدال الأعضاء على إبداع الجماعة[1] (الفصل السادس). وقد جادلا بالقول إن الأعضاء الجدد قد يحضرون رؤى جديدة للجماعة، وهذا قد يحفز الإبداع. وقد قامت جماعة من ثلاثة أفراد بمهمة عصف ذهني أولية، وبعدها تم استبدال عضو واحد في نصف الجماعات، في حين ظل النصف الآخر من الجماعات على ما هو عليه. وبعد ذلك، قامت كافة الجماعات بتوليد أفكار عن موضوع آخر. وجد تشوي وتومسون Choi & Thompson في دراستين أن الجماعات التي شهدت تغيراً في

1 - Group creativity.

العضوية قامت بتوليد أفكاراً أكثر من الجماعات التي ظلت كما هي. وعلاوة على ذلك، نجد أن الوافدين الجدد الذين كانوا منتجين على وجه خاص أثناء المهمة الأولى (قبل انتقالهم إلى جماعة أخرى) كانوا أكثر تحفيزاً من الوافدين الجدد الذين كانوا غير منتجين نسبياً، الأمر الذي يشهد بأهمية "جودة" الوافدين الجدد. وبالتالي، فإن الموارد على سبيل المثال (رؤية جديدة) التي يحضرها الأعضاء الجدد تعزز من أداء الجماعة.

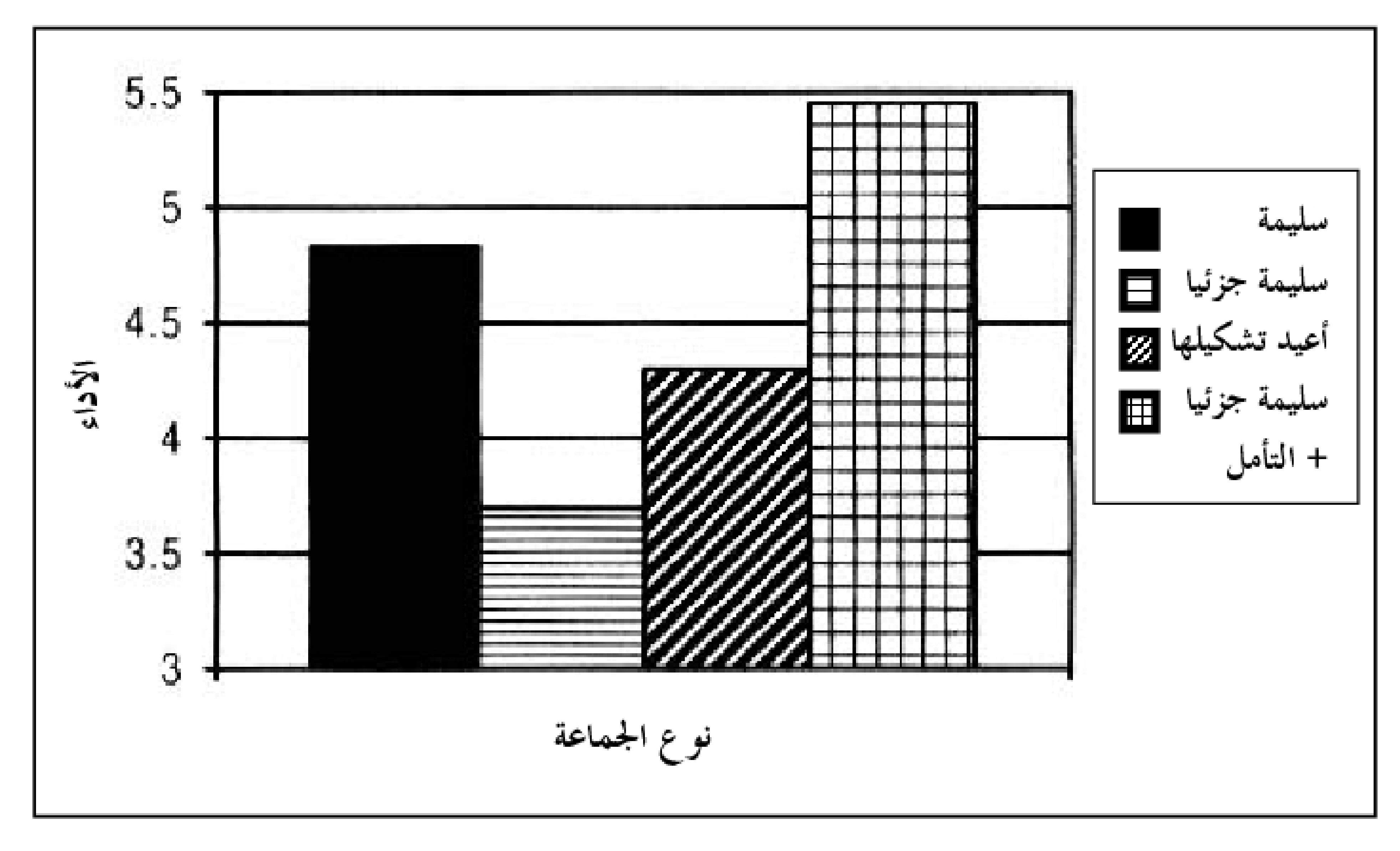
والوافدين الجدد قد يعطلون أيضاً عمل الجماعات. وقال لويس، بيليفو، هيرندون، كيلر Lewis, Belliveau, Herndon, & Keller (2007) إن الجماعات لها نظام ذاكرة تبادلية،[1] وفيه يعرف الأعضاء من الذي لديه ماذا من المعلومات، الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي في أداء الجماعة لأنها تحسن التنسيق بين أعضاء الجماعة (أنظر الفصلين الثالث والتاسع). وبرغم ذلك، فإنه بعد استبدال عضو ما، لا يصبح نظام الذاكرة التبادلية هذا دقيقاً: فقد ترك الجماعة عضو قديم كان مسئولاً عن معرفة معينة، فحدثت ثغرة في نظام الذاكرة التبادلية إليه قد لا يكون بمقدور وافد جديد أن يسدها. وعندما تواصل الجماعات الاعتماد على نظام الذاكرة التبادلية (الذي لم يعد دقيقاً) بعد استبدال العضو، فهذا سيضر بالأداء.

طلب لويس Lewis وزملاؤه (٢٠٠٧) من جماعات كل منها من ثلاثة أشخاص أن يتعلموا أولاً كيف يجمعون أجزاء عدة التليفون في جلسة التدريب. وأثناء جلسة التدريب هذه، تكون نظام ذاكرة تبادلية: حيث تعلم أعضاء الجماعة من الجيد في كل جزء من المهمة. وبعد ذلك بأسبوع، طُلب من الجماعات تجميع عدة التليفون مرة أخرى. بقيت بعض الجماعات بنفس تركيبها (جماعات سليمة)، وبالنسبة لبعض الجماعات اُستبدل أحد الأعضاء بآخر من جماعة أخرى (جماعات ظلت سليمة جزئياً)، وبعض الجماعات كانت جديدة وكانت تتكون من ثلاثة أعضاء من ثلاثة جماعات مختلفة (جماعات أُعيد تشكيلها). وقد اكتشف لويس Lewis وزملاؤه أن الجماعات السليمة فاقت في أدائها الجماعات الأخرى. أما الجماعات التي ظلت سليمة جزئياً، كان أداؤها بنفس درجة ضعف أداء الجماعات التي تغير تشكيلها بالكامل، لأن أعضاء الجماعة القديمة ظلوا يعتمدون على نظام الذاكرة التبادلية والتي كُون أثناء التدريب، على الرغم من أنه لم يعدد يعمل كافيا. وإضافة إلى ذلك، وجد لويس Lewis وزملاؤه أن التأثير السلبي لاستبدال أحد الأعضاء في الجماعات التي ظلت سليمة نسبياً اختفى عندما طُلب من هذه الجماعات صراحة أن

---

1 - Transactive memory system.

يتأملوا في المهمة. وهذا الإجراء حال دون تطبيق نظام الذاكرة التبادلية غير الكافي دون تفكير ومن ثم منع خسارة الإنتاجية (الشكل رقم ١٠-١).




**شكل (١٠-١)**

أداء الأنواع المختلفة من الجماعات في مهمة تجميع عدة التليفون (الأداء الأقصى كان ٧). بفضل نظام الذاكرة التبادلية لهم، تفوقت الجماعات السليمة على الجماعات السليمة جزئيا (التي تم استبدال أحد أعضائها) والجماعات التي أُيد تشكيلها (أي التي ضمت أعضاء لم يعملوا سويا من قبل). ولكن الجماعات السليمة جزئيا التي طلب منها أن تتأمل في المهمة قبل أدائها، أدت بشكل جيد مثل الجماعات). السليمة لأنها كانت أكثر قدرة على استخدام قدرات أعضائها (البيانات من Lewis et al., 2007

يُلاحظ أنه بمقدور الوافدين الجدد إحضار موارد وأفكار جديدة للجماعة (Choi & Thompson, 2005)، ولكن القدامى قد لا يتقبلون دائماً أفكار الوافدين الجدد (Choi & Levine, 2004). فمتى يمكن للوافدين الجدد أن يؤثروا بفاعلية في الجماعات لكي تتبنى أفكارهم؟ بناء على نظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel& Turner,1979,1986)، جادل كين، أرجوت، وليفين Kane, Argote, & Levine (2005) بأنه من المحتمل أكثر أن تهتم الجماعات بالوافدين الجدد الذين يشكلون جزءاً من الجماعة الداخلية١ لأنه يُنظر إليهم على أنهم جديرون بالثقة ولهم قيمتهم

1 - Ingroup.

أكثر من أعضاء الجماعة الخارجية(١) (انظر أيضا الفصلين الأول والتاسع). ولكن، الوافدين الجدد لا يأتون من الجماعة الداخلية، بل من جماعة أخرى. والحل الذي اقترحه كين وزملاؤه Kane مبني على "نموذج الهوية المشتركة للجماعة الداخلية"(٢) (Gaertner & Dovidio, 2000؛ أنظر أيضا ما يلي). ومفاد هذا النموذج هو أن الانحياز للجماعة الداخلية(٣) (أي إدراكهم على أنهم أكثر قيمة من أعضاء الجماعة الخارجية) سوف يتضاءل عندما تكون لدى الجماعات المختلفة هوية عليا مشتركة(٤): عندما يدرك أعضاء الجماعتين أنهما كلتيهما تنتميان إلى جماعة جامعة أكبر منهما. على سبيل المثال، فريق في قسم البحث والتنمية قد يرى أنه يشارك في هوية عليا مشتركة مع فريق في قسم المبيعات: فكلاهما جزء من نفس المؤسسة. وقد جادل كين Kane وزملاؤه أن أي اقتراح يأتي من وافد جديد من الجماعة الخارجية يتم عادة تجاهله. وبرغم ذلك، فإنه عندما يشارك عضو الجماعة الخارجية في هوية عليا مشتركة مع أعضاء الجماعة الآخرين، يتم فحص الاقتراح بدقة. وعندما يكون الاقتراح ذو جودة عالية يتم تبنيه، كما أنه سيحسن أيضاً من أداء الجماعة (لأنه اقتراح جيد)، وعندما يكون ذو جودة متدنية لن يتم تبنيه، ولن يتأثر أداء الجماعة.

وجاء المشاركون إلى المعمل في جماعات من ستة أفراد. وقيل لهم إنهم سيصنعون مراكب من الأوريجامي (أي الورق المثني) في خطي تجميع مختلفين كل منها من ثلاثة أفراد، وان أداؤهم سيكون مساوياً لعدد المراكب المطوية بشكل سليم. وفي حالة الهوية العليا المشتركة تتشارك الجماعتان التي يتكون كل منها من ثلاثة أفراد في اسم مشترك، أو في نفس لون الشارة المطبوع عليها اسم الفرد، وقيل لهم أن الأداء الأفضل للجماعة المكونة من ستة أفراد سيحصل على مكافأة قدرها ستون دولاراً. وفي حالة عدم وجود هوية عليا مشتركة، فإن الجماعتين اللتين تتكون كل منهما من ثلاثة أفراد أعطيت أسماء مختلفة ولونا مختلفا للشارات المطبوع عليها الاسم، وقيل لهم إن جماعة الثلاثة أفراد التي يكون أداؤها أفضل ستحصل على مكافأة قدرها ثلاثون دولاراً. بعد ذلك أُخذت المجموعتان اللتان تتكون كل منهما من ثلاثة أفراد إلى غرف منفصلة، حيث تعلموا كيف يطوون المراكب الورقية. وفي كلتا المجموعتين، كانت الإجراءات تتكون من عدة خطوات

1 - Outgroup.

2 - Common Ingroup Identity Model.

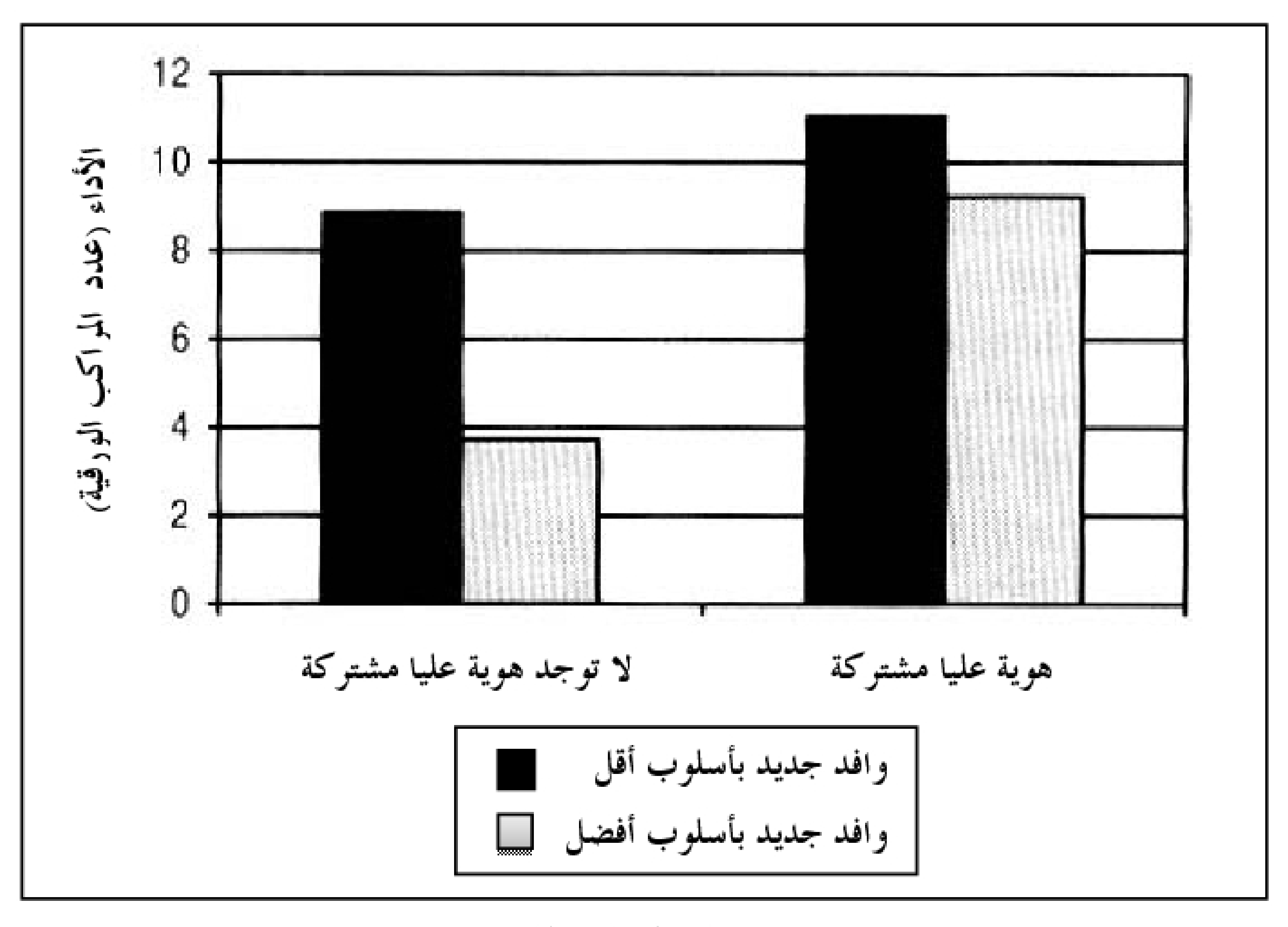
3 - Ingroup bias.

4 - Common superordinate identity.

يجب أن يقوم بها الأعضاء الثلاثة بترتيب مسلسل، ولكن أُعطى للمجموعتين إجراءات مختلفة. وكان أحدهما إجراء يصعب تعلمه أكثر من الآخر، ولكنه كان يتطلب إكمال عدد أقل من الطيات لإكماله، ولذلك كان أفضل. وبعد التدريب، أجرت كل جماعة محاولتين، كان عليهما في كل من المحاولتين أن يطويا أكبر عدد ممكن من المراكب الورقية. وبعد ذلك، استبدل العضو الذي في وسط خط التجميع مكانه بطريقة تجعل الجماعات التي تعلمت الإجراء الأفضل تتلقى عضواً تدرب على الإجراء الأدنى والعكس بالعكس. وبعد ذلك أُجريت محاولتان أخريان تم تقييم الأداء فيهما بعد تغير العضوية.

وقد وجد كين وزملاؤه Kane، (٢٠٠٥) أنه من غير المحتمل أن تتبنى أسلوب الوافد الجديد عندما يكون أدنى. ولكن، عندما كان أسلوب الوافد الجديد أفضل، فإن الجماعات التي لديها هوية عليا مشتركة هي التي في كثير من الأحيان تتبناه (٧٥%) في حين أن الجماعات التي ليست لديها هوية عليا مشتركة لم تفعل (٢٥%). وبالتالي فإن الافتقار إلى الهوية العليا المشتركة أدى إلى رفض اقتراح الوافد الجديد، بغض النظر عن جودته، في حين أن الاشتراك في هوية عليا مشتركة أدى إلى تبنى اقتراحات ذات الجودة العالية فقط. أما من ناحية الأداء، فإن الجماعات التي تعلمت الأسلوب الأفضل في البداية فهي التي أدت بشكل جيد بوجه عام، بغض النظر عن الهوية العليا المشتركة، لأنهم استمروا يستخدمون أسلوبهم الفائق. أما الجماعات التي تعلمت أساساً الأسلوب الأقل فكان لديها شيء لتربحه من الوافد الجديد، ولكن هذا لم يحدث إلا في حالة اشتراكهم في هوية عليا مشتركة (انظر شكل رقم ١٠-٢). أما الجماعات بدون هوية عليا مشتركة واصلت استخدامها الأسلوب الأدنى، ولم يتحسن أداؤهم نتيجة اقتراحات الوافد الجديد.

وخلاصة القول، فإن تغير العضوية قد يؤثر إيجاباً أو سلباً في أداء الجماعة. وعندما يحضر أعضاء جدد للجماعة أفكار وموارد، قد يستفيد منها أداء الجماعة. ولكن، ليس من المحتمل دائما أن تتبنى الجماعات اقتراحات يقدمها عضو جديد. ولكن من الأرجح أن تفعل ذلك عندما تكون لديهم دافعية للانتباه للعضو الجديد، وعلى سبيل المثال لأنهم يتشاركون في هوية عليا مشتركة مع الأعضاء الآخرين، ولكن أيضاً عندما تكون الجماعة قد سبق لها أن فشلت في مهمتها (Choi & Levine, 2004).




**شكل (١٠-٢)**

الأداء (عدد الورق المطوي على شكل مراكب) كدالة على جودة الأسلوب البديل الذي جاء به الوافد الجديد (هل أدنى، أم أفضل) ووجود هوية عليا مشتركة. والجماعات التي كان فيها أسلوب الوافد الجديد متدنياً لم يكن لديها شيء تكسبه، وواصلوا استخدام أسلوبهم المتفوق، وكان أداؤهم جيد. ولكن، الجماعات التي اقترح فيها الوافد الجديد أسلوباً أفضل، لم تتحسن إلا حين شاركت الجماعة مع الوافد الجديد هوية عليا مشتركة. (البيانات من Kane et al., 2005).

## الجماعات في السياق الاجتماعي: العلاقات بين الجماعات

### تكوين هوية اجتماعية إيجابية

تعمل الجماعات في كثير من الأحيان في وجود جماعات أخرى. وعلى سبيل المثال، توجد الجماعات المتعددة إلى جانب بعضها البعض في المؤسسات (على سبيل المثال، أقسام مختلفة، وفرق مختلفة)، وحين يقسم الطلبة إلى جماعات أثناء دراستهم لمادة ما، أو في المنافسات الرياضية. وفي بعض الأحيان يكون على الجماعات أن تتعاون (على سبيل المثال، داخل منظمة ما، أو تتنافس فيما بينها (على سبيل المثال، الفرق الرياضية). ويُلاحظ أن وجود جماعات أخرى يخلق

عمليات معينة بين الجماعات[١] والتي بدورها لها نتائجها بالنسبة للديناميكيات في داخل الجماعة[٢] نفسها.

والعلاقات بين الجماعات تتم دراستها عادة من منظور نظرية الهوية الاجتماعية[٣]، ونظرية تصنيف الذات[٤]. وطبقاً لهاتين النظريتين (Tajfel & Turner, 1979, 1986; Turner, 1982; Turner et al., 1987) يتكون مفهوم الذات من هوية شخصية (التي تجعل الإنسان شخصاً مميزا)، وهوية اجتماعية (أنظر أيضا الفصلين الأول والتاسع). والهوية الاجتماعية هي ذلك الجزء من مفهوم الذات والتي تستمد من العضوية في الجماعة مع قيمة ودلالة هذه الجماعة. وتفترض نظرية الهوية الاجتماعية أن الناس يكافحون من أجل رؤية إيجابية للذات[٥]، ولأن الهوية الاجتماعية تشكل جزءاً من مفهوم الذات، فإنهم يكافحون أيضاً من أجل هوية اجتماعية إيجابية. وهذا يمكن تحقيقه عندما يتم إدراك الجماعة التي ينتمي إليها المرء على أنها تفوق الجماعات الأخرى في بعض الأبعاد ذات الصلة (على سبيل المثال، الأداء، الذكاء، النواحي الأخلاقية). ومن المفترض أن يتماهى المرء مع الجماعة حين توفر لهم عضويتها هوية اجتماعية إيجابية.

أما وأن الناس يكافحون من أجل هوية اجتماعية إيجابية، فهذا يدفع أعضاء الجماعة إلى المقارنة بين جماعتهم والجماعات الأخرى (مقارنات اجتماعية بين الجماعات[٦]) ويميزوا بشكل إيجابي جماعاتهم عن الجماعات الأخرى. وقد يؤدى هذا إلى انحيازات الجماعة الداخلية، والميل إلى معاملة المرء لأعضاء جماعته وتقييمهم بمحاباة مقارنة بأعضاء الجماعات الأخرى (أنظر على سبيل المثال: Hewstone, Rubin, & Willis, 2002). والواقع، أن مجرد تصنيف الناس إلى جماعات لا معنى لها (على سبيل المثال، الجماعة الزرقاء في مقابل الجماعة الخضراء) قد يؤدي إلى انحياز الجماعة الداخلية (Rabiie & Horowitz, 1969; Tajfel, Billing, Bundy, & Flament, 1971). إضافة إلى ذلك، يمكن لهذا الكفاح من أجل هوية اجتماعية إيجابية أن يؤدى إلى تنافس بين الجماعات: يمكن للمرء أن يبين أن جماعته أفضل من الجماعات الأخرى بأن " يهزمهم" في منافسة.

---

1 - Intergroup processes.

2 - Intragroup dynamics.

3 - Social identity.

4 - Self-categorization theory.

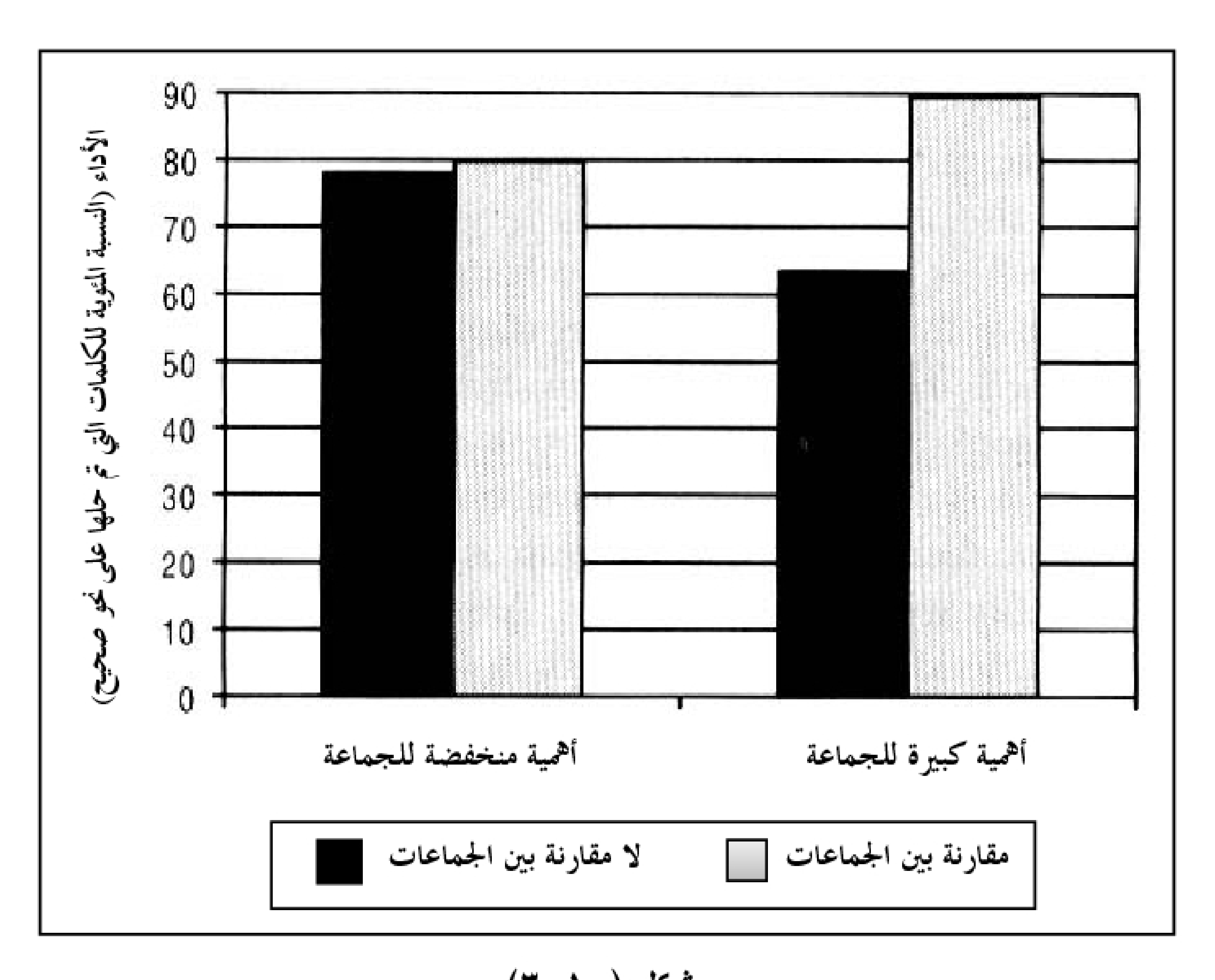
5 - Positive self-view.

6 - Intergroup social comparisons.

ومن نتائج ذلك، أن أعضاء الجماعة يكونون على استعداد لبذل جهد كبير في العمل من أجل جماعتهم عند المقارنة بين جماعتهم وجماعات أخرى.

وقد وُضحت هذه العمليات في دراسة أجراها جيمس وجرينبرج James & Greenberg (1989). فقد تنبأ الباحثون أن أعضاء الجماعة يعملون بجد أكثر من أجل جماعتهم حينما يعتقدون أنه ستتم مقارنة أداء جماعتهم بأداء جماعة أخرى. برغم ذلك، فإن هذا لن يحدث إلا عندما تكون عضوية مجموعتهم هامة. والواقع، نحن لا نكون دائما على وعي بكافة الجماعات التي نحن أعضاء فيها، ولكن زيادة هذا الوعي يجب أن يزيد من ميل الناس إلى تمييز مجموعتهم بشكل إيجابي عن الجماعات الأخرى. ولقد طلب جيمس وجرينبرج James & Greenberg (1989) من طلبة جامعة أريزونا (بالولايات المتحدة) أن يعيدوا ترتيب حروف كلمة لكي يشكلوا كلمة جديدة (anagram). وقد تحكموا في المنافسة بين الجماعات وأخبروا نصف المشاركين أنه ستتم المقارنة بين أدائهم وأداء طلبة جامعة واشنطن في حين أن التعليمات التي أُعطيت للنصف الآخر لم تشر إلى أية جماعة أخرى. وبعد ذلك أُعطى المشاركون تدريباً على تغيير مكان حروف كلمة لتكوين كلمة جديدة، وكان القصد من هذا التحكم في أهمية عضوية الجماعة. وبالنسبة لنصف الطلبة كان الحل (أي الكلمة الجديدة) هي القطط البرية أي تميمة الحظ بالنسبة لجامعة أريزونا. وبالنسبة للنصف الآخر كان الحل هو حيوان القندس، وهذا ليس له علاقة بعضوية الجماعة. وبعد ذلك، قام المشاركون بحل اكبر عدد استطاعوه من هذه التمرينات. والأداء بالنسبة للحالات المختلفة مبين في الشكل رقم ١٠-٣: عندما كانت عضوية الجماعة لها أهميتها وهناك منافسة بين الجماعات كان الأداء عالياً. وعندما لم تكن هناك منافسة بين الجماعات كانت أهمية عضوية الجماعة تقلل من الأداء، ولعل هذا كان يعكس تأثير التبطل الاجتماعي[1] (أنظر الفصل الخامس). وهكذا، كان الجمع بين أهمية الجماعة والمنافسة بين الجماعات يدفع أعضاء الجماعة إلى بذلك جهد أكثر في العمل لتتميز جماعتهم بشكل إيجابي عن الجماعات الأخرى. وهذا ينطبق بصفة خاصة على أولئك الذين يتماهون بشكل قوي مع الجماعة (على سبيل المثال، James, Cropanzano, 1994; Ouwerkerk, de Gilder,& de vries, 2000؛ انظر أيضا، Lount & Phillips, 2007 لتوضيح سياق تأثير كوهلر Köhler لمكاسب الدافعية).

1 - Social loafing effect.




**شكل (١٠-٣)**

نسبة الكلمات التي تم حلها بشكل صحيح كدالة لأهمية الجماعة ووجود المقارنات بين الجماعات (البيانات من James & Greenberg, 1989).

### تصنيف الذات، الامتثال والاستقطاب

أهمية عضوية الجماعة وتماهي الأفراد مع جماعتهم كيف تؤثر في مدى استعداد الأعضاء لبذل جهد كبير في العمل من أجل جماعتهم. كما أن هذه العوامل تؤثر أيضاً على رؤية الناس لأنفسهم والآخرين، وهذا يمكن أن يكون له انعكاساته على عمليات الجماعة وأدائها. ووفقا لنظرية تصنيف الذات (Turner et al.، ١٩٨٧)، فإن لدينا ميل لتصنيف الناس في فئات اجتماعية ذات معنى. وهناك طرق متعددة يمكن بواسطتها تصنيف الناس (على سبيل المثال على أساس الناحية العرقية، المهنة، القسم، أو حتى لون الشعر)، ولكن ليس من المحتمل أن تُستخدم هذه كلها بشكل متساو. إن طريقة تصنيف الناس (إذا تم هذا فعلاً) فهذا يعتمد على أهمية هذه الفئات. وهذه الأهمية تعتمد أولا على مدى قدرة تصنيف معين على بيان فروق واضحة بين الجماعات. والتصنيفات التي بوسعها التمييز بين الجماعات

على أساس سمات عديدة مختلفة في ذات الوقت (أنظر أيضاً مناقشة الانقسامات[١] في الفصل التاسع) أو على السمات شديدة الوضوح (النوع أو العرق) تطبق بسهولة أكثر. ثانياً، يعتمد على الدرجة التي يكون لهذا التصنيف عندها منطقي في سياق معين. وهكذا، فإن تصنيف الناس على أساس لون الشعر لا يحدث عادة، ولكن هذا قد يكون منطقيا عند مصففي الشعر.

وعندما تحدث عمليات التصنيف الاجتماعي هذه تميل إلى أن تؤدي إلى عدم الشخصنة[٢]: أي التحول من رؤية الناس كأفراد إلى رؤيتهم كأعضاء في جماعة. ومن نتيجة ذلك إبراز التشابهات داخل الجماعات والاختلافات بين الجماعات (على سبيل المثال، Tajfel, & Wilkes, 1963). وهكذا، يتم إدراك الأشخاص الذين في الجماعة أنهم أكثر تشابهاً مما هم عليه في الواقع (على سبيل المثال، "كل الأفراد في قسم المبيعات لا يهتمون سوى بالعمولات التي يحصلون عليها")، في حين أن الاختلافات بين الجماعات يتم إدراكها على أنها أكبر من حقيقتها (على سبيل المثال، رؤية اختلافات كبيرة بشكل غير واقعي بين اتجاهات الأشخاص في قسم المبيعات وقسم الإنتاج). والتصنيف الاجتماعي ليس قاصراً على الآخرين، بل إن الناس يقومون أيضا بتصنيف الذات كأعضاء في الجماعة. ونتيجة رؤية الإنسان لنفسه كعضو في الجماعة وليس كفرد معناه أن الناس يسلكون بطرق تتسق مع عضويتهم في الجماعة، ولاسيما حينما يتماهون بقوة مع الجماعة. وعلى سبيل المثال، يتبع الناس معايير جماعتهم أكثر، ويستجيبون بمزيد من القوة لأعضاء الجماعة الذين يخالفون هذه المعايير عندما تُجعل عضوية جماعتهم هامة، وعندما يتماهون بقوة في جماعتهم (على سبيل المثال، Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg, & Turner, 1990; Marques, Yzerbyt, & Leyens, 1988). وتكون النتيجة هي الامتثال (أنظر الفصل الأول).

كما أن عمليات التصنيف الاجتماعي تساهم أيضا في استقطاب الجماعة. ولنتذكر أن استقطاب الجماعة يحدث حين تصبح آراء أعضاء الجماعة واتجاهاتهم تصير أكثر تطرفا بعد المناقشة الجماعية (الفصل الثاني). ويجادل ماكي (١٩٨٦) Mackie أن المنافسة بين الجماعات تزيد من وعي الأفراد بعضوية الجماعة الخاصة بهم وتؤدي إلى التصنيف الاجتماعي. وهذا بدوره سيؤدي إلى رؤية الأفراد لجماعتهم على أنها أكثر تجانسا وأكثر تطرفا مما هي عليه فعلا. والامتثال

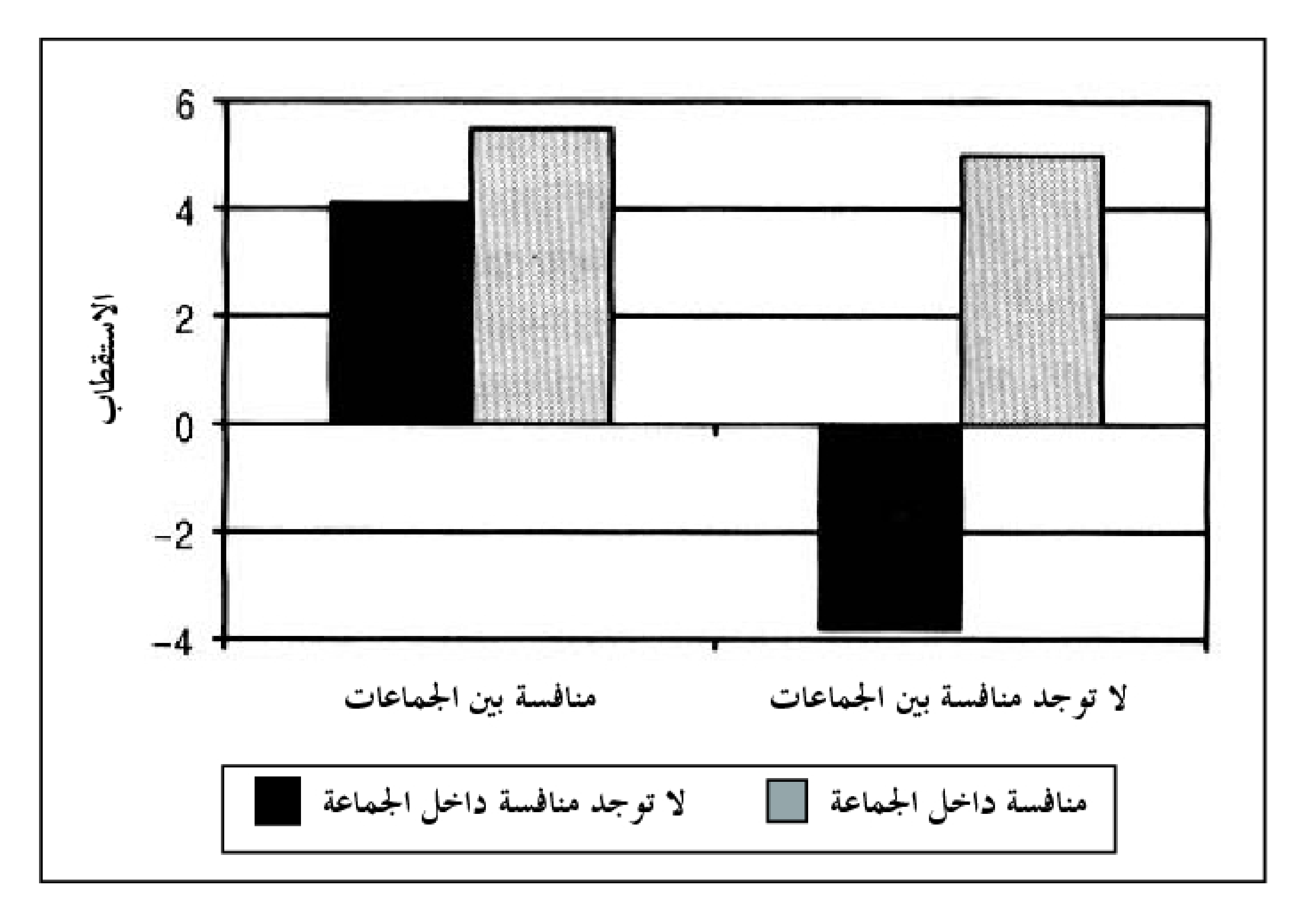
---

1 - Faultlines.

2 - Depersonalization.

لتلك الآراء المتطرفة سيؤدي إلى استقطاب اتجاهاتهم. كما جادل ماكي Mackie أن المنافسة داخل الجماعة ستجعل الأفراد يركزون على أنفسهم كأفراد (بدلا من أعضاء في الجماعة)، مما سيؤدي بهم إلى رؤية جماعتهم على أنها أقل تجانسا وتطرفا، وسيقلل من استقطاب الاتجاهات.

وقد استمع المشاركون إلى مناقشة جماعية مسجلة على شريط، وفيها قامت جماعة مكونة من ثلاثة أفراد بمناقشة التجميد المباشر لإنتاج الأسلحة النووية (وكانت الجماعة تؤيد ذلك بشكل طفيف)، وقيل للمشاركين أنهم سينضمون لاحقا للجماعة المسجلة على الشريط. وللتحكم في المنافسة بين الجماعات، قال ماكي لبعض المشاركين أن الجماعة التي ستكون مناقشتها أفضل ستربح مكافأة قدرها ١٢ دولارا، بينما لم تتم هذه الإشارة بالنسبة للجماعات في الحالة الأخرى. والمشاركون في حالة المنافسة داخل الجماعة أخبروا أن أفضل فرد من أعضاء كل جماعة بوسعه أن يربح مكافأة قدرها أربعة دولارات، بينما لم يذكر هذا في الحالة الأخرى. وبعد الاستماع إلى الشريط، قام المشاركون بتقدير موقف الجماعة عن الموضوع، كما طلب منهم أيضاً أن يقدروا موقفهم هم أيضا. وكانت النتائج أن وجود منافسة بين الجماعات أدت إلى إدراك أن الجماعة كانت أكثر تطرفا، في حين أن وجود منافسة داخل الجماعة أدى إلى وجود إدراك أن الجماعة أقل تطرفا. أما استقطاب اتجاه المشاركين نراه واضحاً في الشكل رقم (١٠-٤). وبمقارنتها بما قبل الاختبار (قبل الاستماع إلى شريط التسجيل) فإن الاتجاهات قد استقطبت (أصبحت أكثر إيجابية) في كافة الحالات ما عدا في حالة غياب المنافسة بين الجماعات، مع وجود منافسة داخل الجماعة. وهنا الاتجاهات أزيل استقطابها، لأن الناس كانوا يركزون على الفردية بدلاً من عضوية الجماعة. وهكذا يمكن لعمليات التصنيف الاجتماعي أن تؤدى إلى الاستقطاب، لأنها تقود الأعضاء إلى رؤية جماعتهم على أنها أكثر تجانساً وأنها أكثر تطرفا، والامتثال للجماعة ينتج الاستقطاب.




**شكل (١٠-٤)**

استقطاب الاتجاهات في وجود أو غياب المنافسة بين الجماعات أو داخل الجماعة. استقطبت الاتجاهات في جميع الحالات (قيم إيجابية)، باستثناء حالة عدم وجود منافسة بين الجماعات/داخل الجماعة. وفي هذه الحالة تم إزالة استقطاب الاتجاهات (قيم سلبية) (البيانات من Mackie, 1986).

### الاعتماد المتبادل، المنافسة والتعاون بين الجماعات

الدراسات التي ناقشناها حتى الآن تضمنت مواقف أُشير فيها إلى جماعات أخرى، ولكن لكم يحدث أي تفاعل حقيقي بين الجماعات. وبرغم ذلك، فإنه في كثير من الأحيان تتفاعل الجماعات بالفعل مع (أشخاص من) جماعات أخرى. على سبيل المثال، فإن فرقاً مختلفة داخل منظمة ما قد تضطر إلى التعاون لإنتاج منتج ما أو لتقديم خدمة. وفي أوقات أخرى، تُضطر هذه الفرق إلى المنافسة على الموارد النادرة داخل المنظمة (على سبيل المثال، استخدام معدات، أو ميزانية لإنهاء مشروع). ولكن، ما الذي نعرفه عن التعاون والمنافسة بين الجماعات؟

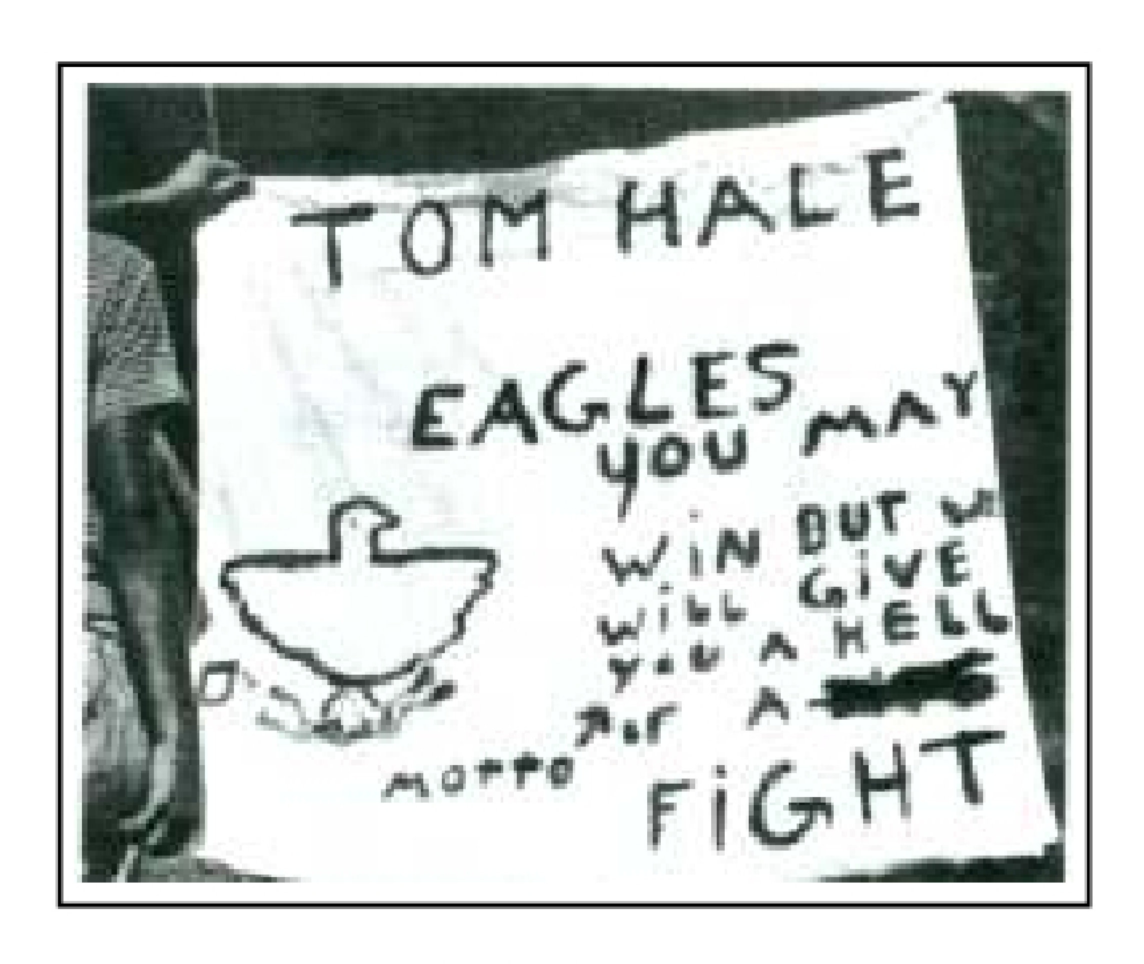
وثمة دراسة ميدانية كلاسيكية أجراها شريف، هارفي، وايت، هود، وشريف Sherif, Harvey, White, Hood, & Sherif (1961). فقد نظموا معسكراً صيفياً

لأولاد من سن الثانية عشرة وذلك في روبيرس كيف Robbers Cave، بولاية أوكلاهوما. وتضمنت الدراسة ثلاثة مراحل. في مرحلة تكوين الجماعة تشكلت جماعتان مختلفتان من الأولاد ("النسور" و"الأفاعي")، ولم تكن كل جماعة منهما تعرف بوجود الأخرى، وكانت تقوم بأنشطتها بشكل منفصل. وفي المرحلة الثانية –المنافسة بين الجماعات – أصبحت كل جماعة تعرف بوجود الأخرى، ونُظمت لقاءات تنافسية مباشرة (على سبيل المثال، منافسة شد الحبل)، وأدى هذا إلى عداء بين الجماعتين (شكل رقم ١٠–٥)، وقد أصبح هذا العداء قاسيا جدا (على سبيل المثال، الشتائم، تدمير الممتلكات، العراك باللكمات). لدرجة أن الباحثين اضطروا إلى إنهاء هذه المرحلة بأسرع مما كان مخططاً لها. وفي مرحلة ثالثة، تم تقديم التعاون بين الجماعات. ومن المفترض أن العربة التي كان من المفترض أن تأتي بالطعام لكلتا الجماعتين غرست في الطين، واحتاج الأمر إلى تعاون جميع الأولاد لإخراجها. وبعد سلسلة من هذه الأنشطة التعاونية بينهم، بدأت الأعمال العدائية بين الجماعتين تختفي بشكل تدريجي.

وقد أجرى شريف Sherif وزملاؤه (١٩٦١) تجربة "روبيرس كيف" لاختبار نظرية الصراع الواقعي[1] (Sherif, 1966). وتعزو هذه النظرية دور هام على الاعتماد المتبادل بين الجماعات: درجة اعتماد الجماعات كل منها على الأخرى نتائج لها قيمة (أنظر أيضاً الفصلين الأول والتاسع). وفي ظل الاعتماد المتبادل الإيجابي أو التعاوني، تحتاج الجماعات إلى بعضها البعض لتحقيق أهدافها، ثم تتوحد مصالحها. أما في ظل الاعتماد المتبادل السلبي أو التنافسي لا يمكن للجماعات أن تصل إلى أهدافها إلا على حساب جماعات أخرى. وتفترض نظرية الصراع الواقعي أن الأعمال العدائية والاتجاهات السلبية بين الجماعات تنمو في إطار ظروف الاعتماد المتبادل السلبي، في حين أن العلاقات الإيجابية بين الجماعات تنمو في ظل اعتماد متبادل إيجابي. وقد أكدت تجربة "روبرس كيف" هذه التوقعات، وأظهرت أن العلاقات بين الجماعات تعتمد على نوعية الاعتماد المتبادل بين الجماعات (إيجابي أو سلبي).

---

1 - Realistic conflict theory.




**شكل (١٠-٥)**

صورة راية لفريق النسور خلال المرحلة الثانية (الصراع بين الجماعات). مأخوذة من M. Sherif, O. J. Harvey, B. J. White, W. R. Hood, & C. W. Sherif (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment.*

حقوق النشر ١٩٨٨ لصالح Muzafar Sherif وأعيد النشر بتصريح من Wesleyan University Press.

ولكن، الاعتماد المتبادل بين الجماعات لا يكون في كثير من الأحيان إيجابياً بشكل منتظم أو سلبياً بشكل منتظم. وتتسم المواقف ذات الدافع المختلط[1] بوجود حوافز للتعاون وحوافز للتنافس. وعلى سبيل المثال، يكون على الفرق المختلفة التي في إطار مؤسسة ما أن تتعاون معاً لتحقيق النجاح للمؤسسة كلها. وعلى الرغم من ذلك، فإنه في بعض الحيان تتنافس هذه الفرق أيضا وعلى سبيل المثال، للحصول على موارد نادرة (على سبيل المثال، المال لتوظيف أشخاص جدد). وأفضل حل جماعي (للمؤسسة ككل) هو أن تخصص موارد للفريق الذي يحسن استخدامها لتعزيز النجاح على مستوى المؤسسة ككل. وبرغم ذلك، لكل من الفرق المختلفة – مصالحها الخاصة بها، ولذلك تحاول الحصول على الموارد على الرغم من أنها قد تكون أكثر فائدة لفريق آخر. وهكذا، فإن مصالح الفرق تتفق بشكل جزئي (كلاهما لديه مصلحة في رخاء الشركة ككل) وتتعارض بشكل جزئي (كل واحدة تريد الموارد لها). والسؤال، هو ما إذا كانت الجماعات في هذه الحالة تميل إلى التعاون (على سبيل المثال، أن تجد أن تقسيم الموارد الأفضل للمؤسسة بأسرها) أم المنافسة (محاولة الحصول على الموارد من أجل فريقهم مثلاً).

1 - Mixed motive situations.

وثمة اكتشاف قوي في علم النفس الاجتماعي وهو أن الجماعات تميل إلى أن تكون أكثر تنافساً من الأفراد في مواقف الدافع المختلط. حيث يختار الأفراد في كثير من الأحيان التعاون مع أفراد آخرين للحصول على أفضل نتائج جماعية، لكن الجماعات كثيراً ما تختار المنافسة. وهكذا، في هذا المثال الذي نحن بصدده كثيراً ما تطلب الجماعات الموارد لنفسها وستسعى وراء مصالحها الذاتية بدلا من مصالح المنظمة ككل. وهذا يؤدى بدوره إلى المنافسة بين الجماعات، الأمر الذي يؤدى غالباً إلى نتائج متدنية بالنسبة للمجموع (أي أن موارد المنظمة لم تُستخدم بالطريقة الأمثل). والفرق بين الأفراد والجماعات في السلوك التنافسي فرق كبير إلى درجة أن الاكتشاف أُطلق عليه "تأثير الانقطاع"[1] (لنظرة عامة أنظر Wildschut, Pinter, Vevea, Insko,& Schopler, 2003).

هناك سببان لتفسير أن العلاقات بين الجماعات في مواقف الدافع المختلط تكون تنافسية أكثر من العلاقات الشخصية. أولاً، السعي وراء المصلحة الذاتية (وليس من أجل المصالح الجماعية)، له خصائص تتناقض مع المعايير، ويحجم الأفراد عن القيام بذلك. ولكن في الجماعة يمكن أن يقنع الأعضاء بعضهم بعضاً انه لا ضرر أن يراعى الإنسان مصالح نفسه بدلاً من المصالح المشتركة (Wildschut, Insko, & Gaertner, 2002). وعلاوة على ذلك، قد لا يشعر أعضاء الجماعة أنهم مسئولون شخصياً عن سلوكهم غير الأخلاقي، لأن بمقدورهم "الاختباء وسط الزحام" (أنظر الفصل الخامس). هذا يجعل الجماعات أكثر احتمالا أن تركز على المصلحة الذاتية وليس على المصالح المشتركة. ثانياً، غالبا ما يتوقع أعضاء الجماعة أن الجماعات الأخرى ستكون تنافسية، ويخشون من استغلالهم إذا ما عملوا بشكل تعاوني. والواقع، أن الأدلة تشير إلى أن الأفراد تعلموا توقعات أن التعاملات بين الجماعات هجومية وتنافسية (على سبيل المثال، Pemberton, Insko, & Schopler, 1996). وهذا يحمل الجماعة على اختيار المنافسة لحماية أنفسهم من النوايا السيئة المتوقعة للجماعة الأخرى. ويُوجد دليل قوى على أن هذين العنصرين يسهمان كلاهما في "تأثير الانقطاع" (Wildschut et al., 2003).

### الاتصال بين الجماعات، إزالة التصنيف، وإعادة التصنيف

الانحياز للجماعة الداخلية وتأثير الانقطاع يؤديان إلى آراء متشائمة عن التعاون بين الجماعات. فكيف يمكن للمرء أن يحقق التعاون بين الجماعات على

---

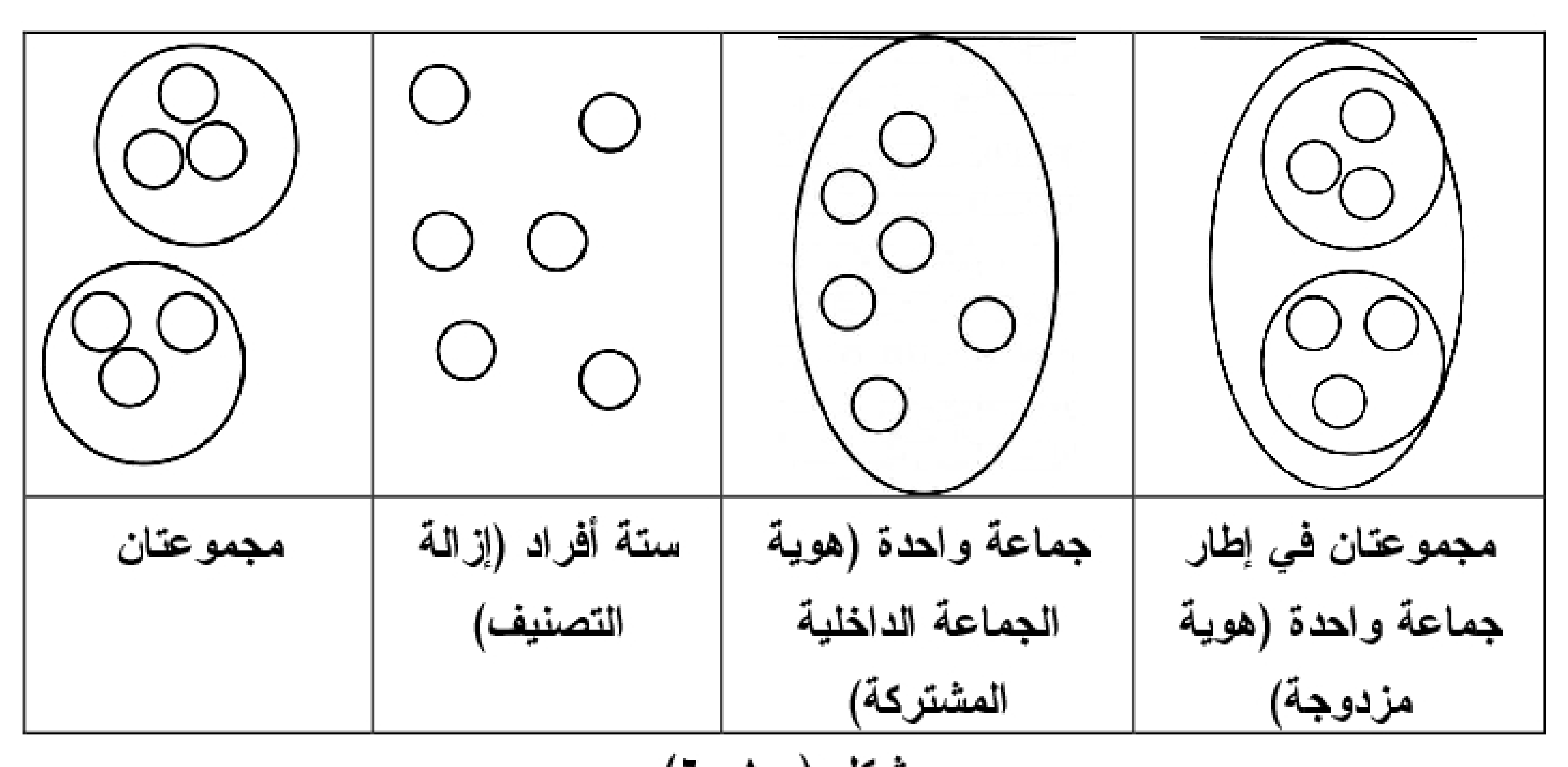
1 - Discontinuity effect.

الرغم من أن الناس يحبون بالأكثر أعضاء الجماعة الداخلية ولا يثقون في الجماعات الخارجية، وأن المواقف بين الجماعات تؤدى بسهولة إلى المنافسة؟ كانت كيفية منع الانحياز للجماعة الداخلية موضع دراسة مستفيضة في سياق الانحياز والتمييز (الجماعات في هذه المواقف كثيراً ما تكون جماعات عرقية). وثمة فكرة هامة قدمها ألبورت (1954) Allport في كتابه الكلاسيكي: "طبيعة التحامل" The Nature of Prejudice، وهي فرضية الاتصال١ ومفادها أن الاتصال الإيجابي المباشر بين أشخاص من جماعات مختلفة من شأنه تقليل التحامل والانحياز داخل الجماعة. وهذا التقليل من الانحياز يُتوقع بصفة خاصة في وجود شروط اتصال٢ مثلى معينة: عندما تكون مكانة الجماعات متساوية، وعندما تكون الأهداف مشتركة بينها، وعندما يكون التعاون بين الجماعات موجودا، ومدعوما من السلطات، القانون، أو العرف. وليست فرضية الاتصال دون مشاكل (على سبيل المثال، Pettigrew, 1998 & Tropp, 2006 لنظرة عامة).

وأحد أسباب أن حالات الاتصال هذه تقلل من الانحياز للجماعة الداخلية وهو أنها تؤثر في عمليات التصنيف الاجتماعي. لنأخذ على سبيل المثال فريقين كل منهما يتكون من ثلاثة أفراد ويعملان في قسم واحد، توجد على الأقل أربع طرق مختلفة يمكن من خلالها تصنيف هؤلاء الأشخاص الستة (الشكل رقم ١٠-٦). أولاً، بوسع المرء أن يدرك جماعتين مختلفتين كل منهما تضم ثلاثة أفراد. وهذا التصنيف إلى جماعتين قد يؤدى على الأرجح إلى انحياز للجماعة الداخلية ومنافسة بين الجماعات. ثانياً، قد لا يصنفهم على الإطلاق، بل يراهم على أنهم ستة أفراد منفصلين (إزالة التصنيف). ثالثاً، قد يراهم المرء كستة أعضاء في جماعة واحدة (أي القسم) ويؤكد هويتهم الجماعة الداخلية المشتركة بينهم (أنظر أيضاً Kane et al.، ٢٠٠٥، السابق مناقشته). وأخيراً، قد يرى المرء جماعتين تضمهما جماعة واحدة أكبر حجماً (هوية مزدوجة، على أنه عضو جماعة، وعضو في الإدارة الرئيسية). والاتصال بين الفرق قد يسبب إزالة التصنيف، أو إعادة التصنيف، الأمر الذي يفضى بدوره إلى تقليل الانحياز للجماعة الداخلية ويحفز التعاون بين الفرق.

1 Contact hypothesis

2 Contact conditions




**شكل (١٠-٦)**

**أربعة طرق مختلفة لتمثيل ستة أعضاء في جماعتين فرعيتين ضمن جماعة أكبر**

والطريقة الأولى لتقليل الانحياز للجماعة الداخلية قد تكون من خلال التأكيد على الفردية وليس على عضوية الجماعة (إزالة التصنيف). وكما تذكر، فقد تحدث ماكي Mackie (1986) عن المنافسة داخل الجماعة، والتي جعلت المشاركين يركزون على هويتهم الفردية، الأمر الذي أدى بدوره إلى تقليل تأثير الاستقطاب (أنظر عاليه). وقد وجد بيتينكورت، برور، كروك وميلر Bettencourt, Brewer, Croak, & Miller (1992) أن إزالة التصنيف تقلل أيضاً الانحياز للجماعة الداخلية. وقد جرى اتصال بين أعضاء المجموعتين. ووُجد أن الانحياز للجماعة الداخلية (انطباعات أقل استحسانا لأعضاء الجماعة الخارجية مقارنة بانطباعات أعضاء الجماعةالداخلية) قد انخفض خاصة عندما طُلب من الأشخاص أن يكونوا انطباعات صحيحة عن أعضاء الجماعة الأخرى كأفراد. وكان السبب في ذلك أن التركيز على الأفراد أدى إلى إزالة التصنيف، الأمر الذي قلل بدوره الانحياز للجماعة الداخلية.

وهناك طريقة ثانية للتقليل من الانحياز للجماعة الداخلية وهي أن يكون تركيز أعضاء الجماعة على نوعية جماعة أكبر تضم كلتا الجماعتين (على أساس هوية مشتركة للجماعة الداخلية). وقد أظهر البحث أن إيجاد التعاون بين الجماعتين أو تأكيد التشابه بينهما أدى إلى تمثيل أكثر شمولاً للجماعتين (أي النظر إلى إجمالي الجماعات على أنها جماعة واحدة) الأمر الذي كان من نتيجته تخفيض الانحياز للجماعة الداخلية (أنظر Dovidio, Gaertner,& Saguy, 2007 لنظرة عامة). وعلى سبيل المثال قام دوفيديو Dovidio (١٩٩٧) بتقسيم ستة مشاركين إلى

جماعتين كل من ثلاثة أفراد، وزعم أن هذا كان على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في اختبار الشخصية. وقد ابتكرت هاتان الجماعتان اسما للجماعة، وقامت كل جماعة على انفراد بأداء مهمة. وبعد ذلك تم الجمع بين الجماعتين لكي تشتركا معاً في أداء مهمة أخرى، في حالتين مختلفتين. في حالة الجماعتين، جلس أعضاء جماعة فرعية على أحد جانبي الطاولة وجلس أعضاء جماعة فرعية على الجانب الآخر (نظام الجلوس كان أ أ أ ب ب ب). وعلاوة على ذلك، ارتدى أعضاء كل جماعة فرعية قميصاً (تى شيرت) من لون مختلف، واحتفظت كل جماعة فرعية باسمها الخاص. وفي حالة الجماعة الواحدة جلس الأعضاء بنظام جلوس مندمج (أ ب أ ب أ ب)، وارتدى المشاركون الستة جميعهم قمصاناً من نفس اللون وأُعطوا اسماً جديداً للجماعة المكونة من ستة أفراد كلها. وبعد أداء المهمة سُئل المشاركون عن إدراكهم لعضوية الجماعة، وأعضاء الجماعة الداخلية، وأعضاء الجماعة الخارجية. وقد اكتشف دوفيديو Dovidio وزملاؤه أن المشاركين في حالة الجماعتين أدركوا الجماعة الإجمالية على أنها جماعتين في حين أن المشاركين في حالة الجماعة الواحدة أدركوا الجماعة الإجمالية على أنها جماعة واحدة. وأدى إدراك الجماعة الإجمالية على أنها جماعتين بدوره إلى انحياز الجماعة الداخلية. ولكن، في حالة الجماعة الواحدة كان تقييم أعضاء الجماعة الخارجية (السابقين) إيجابياً مثل تقييم أعضاء الجماعة الداخلية (السابقين). وهكذا، فإن طمس الفرق الإدراكي بين الجماعات يمكن أن يؤدى إلى إعادة التصنيف بالنسبة للجماعة الأكبر (أي إيجاد هوية مشتركة للجماعة الداخلية) وبذلك تقليل الانحياز للجماعة الداخلية.

وثمة جانب سيئ لإيجاد هوية مشتركة للجماعة الداخلية وهو أن الناس قد يقاومون هذا الشكل من إعادة التصنيف. والواقع، أن الناس في كثير من الأحيان يقدرون عضويتهم للجماعة ويتماهون بقوة مع الجماعة. وإيجاد هوية مشتركة للجماعة الداخلية معناه التخلي عن الهوية الاجتماعية " القديمة" واتخاذ هوية عليا "جديدة" (أنظر أيضا مناقشة عمليات الاندماج لاحقا). وهناك طريقة أخرى لتخفيض الانحياز داخل الجماعة وهي إيجاد هوية مزدوجة: تأكيد عضوية الفئة التابعة والفئة العليا في آن واحد.

وعلى سبيل المثال، أنه في دراسة أجراها جايرتنر Gaertner وزملاؤه (١٩٩٩) قسم ستة مشاركين إلى مجموعتين كل منها تضم ثلاثة أشخاص على أساس تأييدهم للحزب الجمهوري أو الديمقراطي (الأمر السابق تقييمه). وقامت

هاتان الجماعتان – كل منهما على حدة – بأداء مهمة ما، وابتكرا اسما لجماعتهما. وبعد ذلك تم الجمع بين المجموعتين في حجرة واحدة وأديا مهمة أخرى: كان عليهما أن يرتبا قائمة بالتدابير على أساس أولويتها لتخفيض عجز ميزانية الحكومة. وقيل لهم إن الجماعات التي تحسن الأداء في هذه المهمة يمكنها أن تربح عشرة دولارات مكافأة لكل فرد. وقد تم التحكم في متغيرين هما: التفاعل بين الجماعات والمصير المشترك. أما الجماعات الفرعية فقد سُمح لها أن تتفاعل أثناء العمل في هذه المهمة أو لا، وكانت المكافأة تتوقف إما على أداء الجماعة الفرعيـــة التي ينتمي إليها الفرد أو الأداء المشترك للجماعتين الفرعيتين. وبعد هذه المهمة، سُل المشاركون عن إدراكهم عن الجماعتين وعن أعضاء كـــل منهما. وقد وجد جرايتنر Gaertner وزملاؤه أن التفاعل والمصير المشترك قللا من الانحياز للجماعة الداخلية. والأهم، أن السبب يرجع إلى أن هذه العوامل أدت إلى إدراك المشاركين لعضوية الجماعة على أنهما جماعتان فرعيتان في إطار جماعة واحدة.

ودار بعض الجدل من ناحية أية إستراتيجية (إزالة التصنيف، هوية مشتركة للجماعة الداخلية، هوية مزدوجة) هي الأكثر فعالية في تخفيض الانحياز للجماعة الداخلية (على سبيل المثال، Hewstone et al.، ٢٠٠٢). وعلى الرغم من ذلك، فإنه من الجلي أن ظروف الاتصال مثل التفاعل التعاوني المباشر والمصير المشترك يؤثران في عمليات التصنيف الاجتماعي، الأمر الذي يؤدى بالتالي إلى تخفيض الانحياز للجماعة الداخلية. وإنه من المهم ملاحظة أننا قابلنا الكثير من ظروف الاتصال من قبل، ومن بينها التفاعل وجها لوجه، والتشابه بين أعضاء الجماعات المختلفة، تقديم مصير مشترك أو اعتماد إيجابي متبادل. وفي الفصل الأول، تم ربط هذه الحالات بإدراك كينونة الجماعة، ويبدو أن هذا ينطبق على مستوى الجماعات (الفرعية) ولكنها تنطبق أيضاً على مستوى الجماعات العليا. وبتعبير آخر، إذا جعلت الجماعة الأكبر أكثر كينونة، سينخفض الانحياز للجماعة الداخلية.

**عمليات الاندماج، انحياز الجماعة الداخلية، المكانة، والتماهي**

ثمة موقف تصبح فيه إعادة التصنيف مسألة هامة وهي الحالة التي فيها جماعتان أو أكثر ليس عليها أن تعمل معاً فحسب بل تندمج لتكون جماعة واحدة

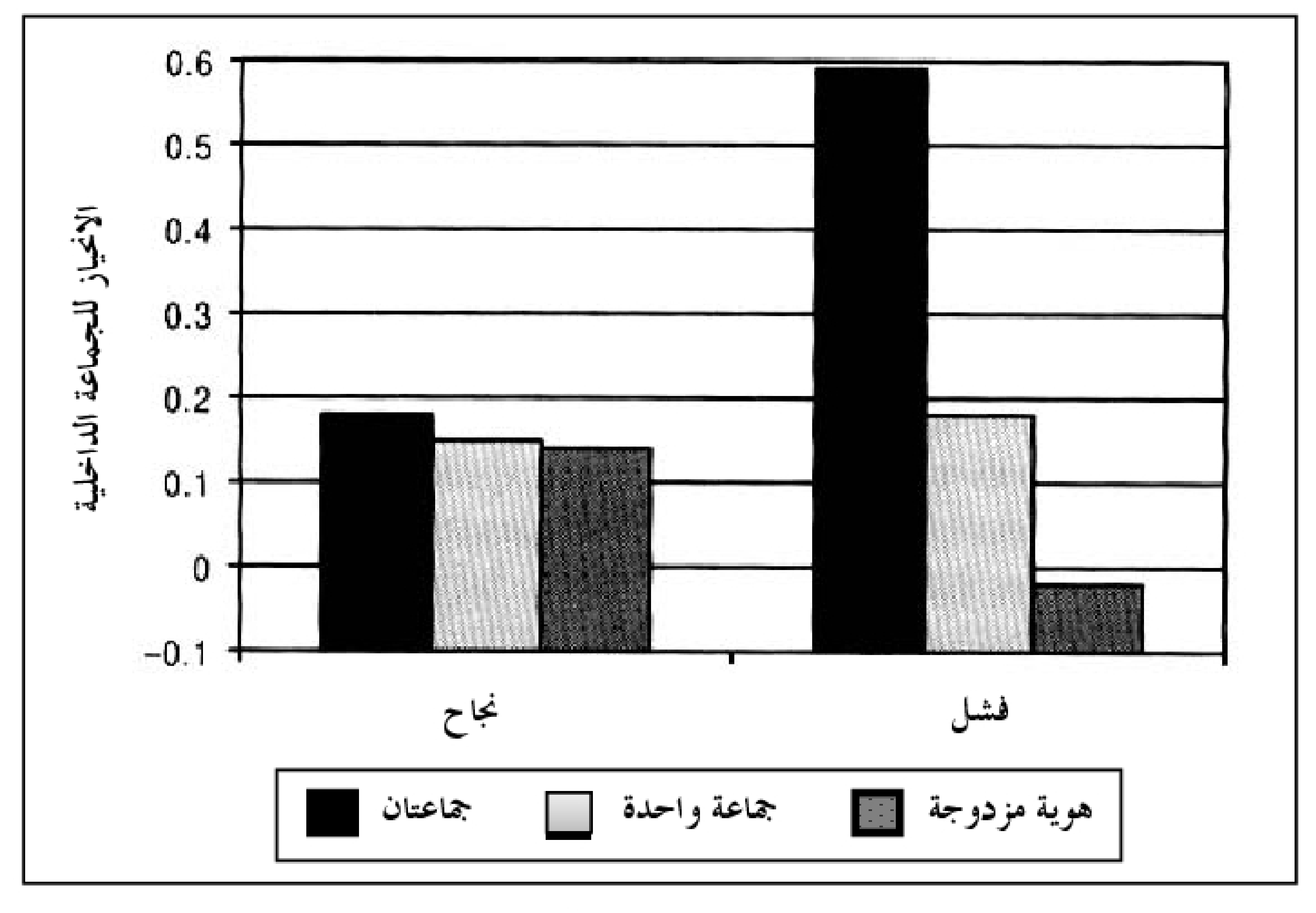
أكبر حجماً. وأثناء عمليات الاندماج١ تكون الهوية الاجتماعية معرضة للخطر: حيث لن يصبح للجماعات القديمة وجود حيث تُدمج في جماعة جديدة. وقد دُرست عمليات الاندماج في المعمل ومن خلال البحث الميداني. وقد تناولت الدراسات الميدانية ما يحدث للعاملين في المنظمات المندمجة، في حين أن الدراسات المعملية بحثت نتائج اندماج الجماعات الأصغر (ما قد يحدث بعد إعادة التنظيم داخل شركة ما). وثمة سؤالان تم تناولهما في هذه الدراسات وهما ما يحدث للانحياز للجماعة الداخلية بعد عمليات الاندماج، وما الذي يحدد تماهي٢ الأفراد مع الجماعة أو المؤسسة (بعد عمليات الاندماج). ومن المفترض أن أعضاء الجماعات المختلفة قبل الاندماج سيعملون معاً بمزيد من الفعالية في الجماعة بعد الاندماج إذا تم التقليل من انحياز الجماعة الداخلية بين أعضاء الجماعات قبل الاندماج، وإذا قاموا بالتماهي مع الجماعة الجديدة.

وبناء على المناقشة السابقة، الخاصة بإعادة التصنيف، فإنه من المتوقع أن الانحياز للجماعة الداخلية يمكن تقليله عندما يدرك الناس كلا الجماعتين على أنهما تشكلان جزءاً من جماعة أكبر (أي يتبنون إما هوية مشتركة للجماعة الداخلية، أو هوية مزدوجة). وقد جادل جيسنر ومومندي Giessner & Mummendey (٢٠٠٨) أن الانحياز للجماعة الداخلية علاوة على التصنيف يعتمد أيضاً على نجاح عمليات الاندماج. فقد كونا جماعتين في المعمل كل منهما من ثلاثة أفراد واللتين كان عليهما أن يؤديا مهاماً منفصلة، وبعد ذلك قاما بدمجهما في جماعة واحدة من ستة أفراد. وفي الجماعة ما بعد الاندماج، تحكما في التصنيف الاجتماعي. إما أن عضوية الجماعة السابقة على الدمج تُجعل هامة (تصنيف إلى جماعتين)، وإما عضوية الجماعة بعد الاندماج (هوية مشتركة للجماعة الداخلية)، أو كلاهما (هوية مزدوجة)، وذلك باستخدام سترات ملونة، ترتيبات للجلوس، الخ. وكان على الجماعة ما بعد الاندماج أن تؤدى مهمتين، وتتلقى تغذية مرتدة عن الأداء بعد المهمة الأولى، تُفيد إما أن الأداء كان ناجحاً للغاية، أو انه لم ينجح إطلاقاً. وقد جادل جيسنر ومومندي Giessner & Mummendey بالقول إن الانحياز للجماعة الداخلية سيكون منخفضاً بعد التغذية المرتدة عن النجاح بغض النظر عن التصنيف الاجتماعي، لأن أعضاء الجماعة سيتماهون مع جماعتهم الجديدة الناجحة. ولكن، فإنه بعد التغذية المرتدة بالفشل كان التوقع هو أن الانحياز

1 - Mergers.

2 - Identification.

للجماعة الداخلية سيكون بدرجة عالية، وعلى وجه الخصوص في حالة التصنيف إلى جماعتين. وهذا هو على وجه الدقة، ما تم اكتشافه (الشكل رقم ١٠-٧).




**شكل (١٠-٧)**

الانحياز للجماعة الداخلية (تقييم أعضاء الجماعة الداخلية ناقص تقييم أعضاء الجماعة الخارجية) بعد عمليات الاندماج كدالة على نجاح عمليات الاندماج والتصنيف (البيانات مــن Giessner & Mummendey, 2008).

وهكذا يبدو من الجلي أن عمليات إعادة التصنيف الاجتماعي لها أهميتها أثناء عمليات الاندماج. وإلى هنا ناقشنا هذه المسائل في حالات كانت الجماعتان فيها على قدم المساواة في المكانة (وكان هذا أيضا من بين شروط ألبورت Allport's (1954) الخاصة بالاتصال). ولكن، فإنه في كثير من مواقف الاندماج نجد أن الجماعتان ليستا متساويتين في المكانة. حيث تتمتع إحدى الجماعتين بمكانة أعلى أو أكثر هيمنة من الأخرى (على سبيل المثال، عند الاستحواذ على شركة ما). وفي هذه المواقف، هناك جانب نفسي هام للاندماج وهو الدرجة التي تشعر بها الجماعة الجديدة (بعد الاندماج) أنها في استمرارية للجماعة القديمة (قبل الاندماج). وعلى سبيل المثال، عندما تندمج شركتان ولكن إحداهما أكبر كثيراً من الأخرى من ناحية عدد العاملين أو الأرباح، وتستحوذ على الشركة الأصغر حجماً، فإنه من

المحتمل أن تهيمن الشركة الأكبر حجماً على المؤسسة بعد الاندماج. وقد أظهرت الأبحاث أنه في مثل هذه الحالات فإن أعضاء الجماعة (أو المؤسسة) المهيمنة يختبرون استمرارية هويتهم الاجتماعية. وبالتالي، تكون هناك علاقة قوية بالنسبة لأعضاء الجماعة المهيمنة تماهيهم مع الجماعة قبل الاندماج والتماهي مع الجماعة بعد الاندماج: وكلما كان تماهيهم مع جماعتهم القديمة، زاد تماهيهم في الجماعة الجديدة. أما العاملون في الجماعة المسيطر عليها لا يختبرون هذه الاستمرارية، وبالنسبة لهم توجد علاقة أكثر ضعفا بين تماهيهم قبل الاندماج وبعده (Van Knippenberg, Knippenberg, Mondon, & de Lima, 2002; Vanbeselaere, Brebels, Huybens,& Millet, 2007; Van Leeuwen, van Knippenberg,& Ellemers, 2003).

أما السبب في أن الهيمنة السابقة على الاندماج تظل مستمرة بعده فهذا مرجعه "أنماط تكامل الاندماج"[1]، أو الطريقة التي تمثل بها الجماعات السابقة على الاندماج في جماعة ما بعد الاندماج (Mottola,, Bachman, Gaertner, & Dovidio, 1997). وقد ميز موتولا Mottola وزملاؤه بين ثلاثة أنماط للاندماج: الامتصاص، المزج، والجمع. ونمط الامتصاص[2] ينطبق غالباً على الاستحواذ: حيث تشابه الجماعة بعد الاندماج وبدرجة كبيرة الجماعة التي استحوذت، ولكنها لا تتضمن سمات الجماعة التي تم الاستحواذ عليها (أ + ب = أ). أما نمط المزج[3] فيشير إلى موقف تتم المحافظة فيه على سمات كلتا الجماعتين في الجماعة الجديدة (أ + ب = أب). أما نمط الجمع فيشير إلى وضع لا تشبه فيه الجماعة بعد الاندماج أي من الجماعتين قبل الاندماج، بل تكون لها سمات جديدة مميزة (أ + ب = ج). ويميل أعضاء الجماعات المهيمنة قبل الاندماج إلى تفضيل نمط الامتصاص، في حين أن أعضاء الجماعات التي لم تكن مهيمنة قبل الاندماج يفضلون نمط المزج أو الجمع (Giessner, Viki, Otten, Terry, & Tauber, 2006). وهذا أمر ليس بالغريب، لأن أعضاء الجماعات المهيمنة يتوقعون الاستمرارية بعد الاندماج في حالة نمط الامتصاص، الأمر الذي يعنى انه بمقدورهم المحافظة على هويتهم الاجتماعية وهيمنتهم. ويكره أعضاء الجماعات المسيطر عليها نمط الامتصاص لأنه يعنى فقدانهم هويتهم الاجتماعية (قبل الاندماج) والتكيف التام مع الجماعة المهيمنة.

---

1 - Merger integration patterns.

2 - Absorb pattern.

3 - Blend pattern.

ويُذكر أن الهيمنة السابقة على الاندماج لها علاقة بالمكانة، وكون المرء عضواً في جماعة ذات مكانة عالية فهذا يوفر له هوية اجتماعية إيجابية. وعندما تندمج جماعة ذات وضع متدن وجماعة ذات وضع عال، قد يشكل هذا تهديداً لأعضاء الجماعتين كليهما. حيث أن أعضاء الجماعة ذات المكانة المتدنية سيجدون أن المقارنة بينهم وبين أعضاء الجماعة ذات المكانة العالية لن تكون في صالحهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى معارضة الاندماج. وعلى صعيد آخر، نجد أن أعضاء الجماعة ذات المكانة العالية قد يتملكهم الخوف من أنهم بعد دمج الجماعتين قد يفقدون مكانتهم بسبب علاقتهم بالجماعة ذات المكانة الأدنى. وفي دراسة طولية عن اندماج شركتي نقل جوى كانتا مختلفتين في مكانتهما، اكتشف في الواقع أن موظفي الشركة ذات المكانة العالية، وكذلك موظفو الشركة ذات المكانة المتدنية شعروا جميعا بالتهديد نتيجة الاندماج (Amiot, Terry, & Callan, 2007). وتم الاندماج طبقاً لنمط الامتصاص، وبعد مضى بضع سنوات لم يعد أعضاء الشركة ذات المكانة العالية يشعرون بالتهديد، بل زاد تماهيهم تماماً مع المؤسسة الناجمة عن الاندماج. ولكن، استمر أولئك الذين كانوا في الشركة ذات المكانة المتدنية يشعرون بالتهديد، وكانوا أقل تماهيا في الشركة الناجمة بعد الاندماج، كما كانوا أقل رضاء عن أعمالهم حتى بعد مرور سنوات عديدة.

ولذلك، يبدو أن عمليات الاندماج على وجه الخصوص تمثل إشكالية حين تكون الجماعات قبل الاندماج مختلفة في الهيمنة أو المكانة أو كليهما معاً. وعادة ما نجد أن الجماعة المهيمنة ذات المكانة العالية، ستكون مهيمنة أيضاً في الجماعة الناجمة عن الاندماج، وقد يؤدى هذا بسهولة إلى الشعور بعدم الرضاء، وإلى عدم تماهي أعضاء الجماعة السابقة ذات المكانة المتدنية في الجماعة الجديدة. وقد تكون هذه المشاكل من بين الأسباب في أن الاندماجات كثيراً ما تفشل في تحقيق الفوائد التي كانت متوقعة لها في البداية (Marks & Mirvis, 1985; McCann & Gilkey, 1988). وقد يكون تأكيد الهوية المزدوجة وتقدير كل من الجماعتين ذات المكانة العالية والمكانة المتدنية فيها قبل الاندماج، من بين طرق التقليل من هذه المشاكل (على سبيل المثال، .Dovidio et al، ٢٠٠٧). ولكن هذه ليست بالمهمة السهلة.

**ملخص الفصل:**

١- الأنشطة ممتدة الحدود تربط الجماعة ببيئتها، وهذه الأنشطة قد تكون جيدة بالنسبة للأداء، ولكنها قد تشتت الانتباه عن الاتصال الداخلي.

٢- تغير العضوية قد تكون له آثار سلبية وإيجابية أيضاً. وتحدث الآثار السلبية عندما يؤدى تغير العضوية إلى خسارة في الموارد أو عمليات للجماعة أقل فعالية (على سبيل المثال، ذاكرة تبادلية غير دقيقة). أما الآثار الإيجابية تحدث حين يأتي الوافدون الجدد بموارد قيمة أو إجراءات أكثر كفاءة. وبرغم ذلك، يحتاج القدامى إلى وجود دافعية لفحص أفكار الوافدين الجدد بعناية قبل أن يتم تبنيها.

٣- يُدفع أعضاء الجماعة للتمييز بين جماعتهم والجماعات أخرى بشكل إيجابي. وقد يدفعهم هذا إلى بذل المزيد من الجهد لجماعتهم عندما تكون عضوية جماعتهم ذات أهمية، وعندما يتماهون مع جماعتهم، وعندما يعتقدون أن هناك مقارنة بين جماعتهم وجماعات أخرى. وقد يؤدى هذا أيضاً إلى الانحياز للجماعة الداخلية (تقييم ومعاملة أعضاء الجماعة الداخلية بشكل أكثر إيجابية من معاملة أعضاء الجماعة الخارجية).

٤- تؤدى عمليات التصنيف الاجتماعي إلى إزالة الشخصنة والميل إلى رؤية الأشخاص (بما فيهم الشخص لنفسه) كأعضاء في الجماعة وليس كأفراد. ويؤدى تصنيف الذات إلى المزيد من الامتثال ويساهم في استقطاب الجماعة.

٥- التفاعل بين الجماعات قد يكون تنافسياً في ظل الاعتماد المتبادل السلبي، ولكن ذلك أيضاً قد يكون في مواقف الدوافع المختلطة. وقد وُجد هنا أن الجماعات في حالة تنافس أكثر مما هو عليه الحال بالنسبة للأفراد (تأثير الانقطاع).

٦- التفاعل التعاوني بين الجماعات، والتقليل من الانحياز للجماعة الداخلية يمكن تحقيقها من خلال إزالة التصنيف (التركيز على الفردية وليس على عضوية الجماعة) أو إعادة التصنيف (هوية مشتركة للجماعة الداخلية أو هوية مزدوجة). شروط الاتصال مثل المصير المشترك، التفاعل المباشر، والتشابه تنتج إعادة التصنيف وتقلل بدورها من الانحياز للجماعة الداخلية.

٧- تحدث الاندماجات في كثير من الأحيان بين الجماعات غير المتساوية في الهيمنة والمكانة. وأعضاء الجماعات المهيمنة يختبرون الاستمرارية وبعد فترة ما غالبا ما يتماهون في الجماعة التي نشأت بعد الاندماج. ولكن، قد يختبر أعضاء الجماعة المسيطر عليها فقداناً في الهوية ودرجة أدنى من التماهي والرضا.

**تدريبات :**

١- تمدد الحدود يتضمن في كثير من الأحيان اتصالا بين أعضاء جماعات مختلفة (على سبيل المثال، بين أعضاء من أقسام مختلفة). بناء على مناقشة المواقف بين الجماعات، متى يكون ثمة احتمال لنجاح تمدد الحدود؟

٢- ما الذي تتكون عليه العلاقات بين هيئة العاملين (أنظر الفصل الثاني)، وتغير العضوية، وأداء الجماعة؟ متى يكون من المحتمل بصفة خاصة أن يؤدى تغير العضوية إلى حدوث مشاكل؟

٣- كيف يمكنك أن تستخدم نظرية الهوية الاجتماعية لشرح أحداث شغب الملاعب في مباريات كرة القدم؟

٤- تخيل أنك عضو في جماعة. ماذا سيكون شعورك عندما تندمج هذه الجماعة مع جماعة أخرى؟ هل بوسعك أن تشرح مشاعرك باستخدام المفاهيم التي استخدمت في هذا الفصل؟

**قراءات إضافية :**

**تمدد الحدود وتغير العضوية**

- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly,* 37, 634- 665.
- Kane, A.A., Argote, L., & Levine, K.M. (2005). Knowledge transfer between groups via personal relation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 96,46-71.

**عمليات بين الجماعات**

- James, K., & Greenberg, J. (1989). In-group salience, intergroup comparison, and individual performance and self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15,604-616.
- Terry, D.J.(2003). A social identity perspective on organizational mergers: The role of group status, permeability, and similarity. In M.J. Platow, N. Ellemers, A.S. Haslam, & D. van Knippenberg (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp.223-240). New York: Psychology Press.

- Wildschut, T., Pinter, B., Vevea, J.L., Insko, C.A., & Schopler, J. (2003). Beyond the group mind: A quantitative review of the interindividual intergroup discontinuity effect. *Psychological Bulletin*, 129, 698-722.

١١

# الفصل الحادي عشر
# الجماعات والتكنولوجيا

# الفصل الحادي عشر
# الجماعات و "التكنولوجيا"

شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويصعب تخيل أنه منذ عقدين فقط لم يكن لدى الموظفين جهاز كمبيوتر (حاسب آلي) شخصي، والهواتف المحمولة لم تكن شائعة على الإطلاق، ولم يكن البريد الإلكتروني أو شبكة الإنترنت وجود بالنسبة لاستخدام الأفراد. وكان لهذا التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتائج أيضاً بالنسبة للجماعات وعمل الفريق. وفي أيامنا هذه، لا تضطر الجماعات إلى اللقاء وجهاً لوجه بل بمقدورها أن تستخدم الكثير من وسائل الاتصال المتنوعة، ومن بينها المؤتمرات عن بعد، مؤتمرات الفيديو، وشبكات الكمبيوتر. فكيف أثرت وسائل الاتصال البديلة في عمل الجماعة وأدائها؟ وإلى أي مدى تجيد الجماعات أداءها حين يعمل أعضاء الجماعة في أنحاء مختلفة من العالم؟ لقد حظيت هذه النوعية من الموضوعات باهتمام بحثي كبير.

وسوف نتناول في هذا الفصل: أولاً، أن جزءاً رئيسياً من الدراسة تناول المقارنة بين الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه، والجماعات التي تستخدم وسائل تواصل أخرى (على سبيل المثال: الاتصال بواسطة الكمبيوتر، ومؤتمرات الفيديو) بالنسبة للنتائج الهامة، مثل أداء الجماعة، ورضاء أعضاء الفريق. وتتناول الدراسات التي سنعرض لها في هذا القسم بشكل أساسي الجماعات التي عليها أن تؤدى مهمة واحدة (على سبيل المثال: اتخاذ القرار) باستخدام وسائل تواصل مختلفة. أما الموضوع الثاني فهو موضوع "الفرق الافتراضية"[1] والتي يكون فيها التعاون على فترة ممتدة من الزمن وتتضمن عادة مهام مختلفة. وتتسم الفرق الافتراضية بتشتت جغرافي، ولذلك نجدها تعتمد عادة وبشكل كبيرا جداً على وسائل الاتصال الإلكترونية (على سبيل المثال، Gibson & Gibbs, 2006)، وعندما يكون أعضاء فريق مختلفون في أنحاء متفرقة من العالم، من الجلي أن ديناميكيات الجماعة تكون مختلفة تماماً عن الفرق التي تتقابل وجهاً لوجه بصفة منتظمة. وقد نُوقشت هذه الاختلافات في القسم الثانية.

---

1 - Virtual teams.

**فعالية الجماعات التي تستخدم وسائل اتصال متزامنة**

الاتصال هو تبادل المعلومات من خلال الرسائل، وهذا التبادل قد يكون متزامناً و/أو غير متزامن (الجدول رقم ١١-١). وفي الاتصال المتزامن تكون الرسائل المنقولة متاحة في الحال للمتلقي، الذي بوسعه الرد على الرسالة فوراً. والكثير من وسائل الاتصال متزامنة وتتضمن لقاءات وجهاً لوجه، ومؤتمرات الفيديو، والمؤتمرات عن بعد، وثمة نوعيات معينة من الاتصال بواسطة الكمبيوتر تقريبا متزامنة (على سبيل المثال: الدردشة). كما يمكن أيضاً تبادل الرسائل بشكل غير متزامن، مثل رسائل الفيديو، والرسائل الصوتية، البريد الإلكتروني، والنصوص المكتوبة (على سبيل المثال: الخطابات). أما اللقاءات وجهاً لوجه تتطلب أن يكون المشاركون متجمعين (في نفس المكان وفي نفس الوقت)، ولكن بالنسبة لمعظم طرق الاتصال الأخرى، لا يكون الأمر هكذا، وهذه ميزة كبيرة.

وثمة ناحية هامة تختلف فيها وسائل الاتصالات المختلفة وهى "ثراء وسائل الاتصال"[١] (Daft & Lengel, 1986). ويشير ثراء وسائل الاتصال إلى الدرجة التي تحمل فيها وسيلة الاتصال تلميحات تتعلق بمعنى الرسائل وتقدم تغذية مرتدة فورية حتى يمكن مراجعة تفسير الرسالة. والاتصال وجهاً لوجه "ثري" للغاية لأنه لا يرسل المعاني باستخدام اللغة فحسب، ولكنه يوصل أيضا تلميحات شبه لغوية (على سبيل المثال: نبرة وعلو الصوت)، كما يوصل تلميحات غير لفظية (على سبيل المثال: إيماءات، وتعبيرات الوجه). وعلى سبيل المثال، قول "هذا رائع" باستخدام ابتسامة مقابل عبوس الوجه، توصل رسالة مختلفة تماما. وعلاوة على ذلك، تتيح اللقاءات المباشرة الفرصة لتغذية المرتدة المباشرة (أي يمكن للمتلقي الرد على الرسالة في الحال). كما أن عقد مؤتمرات الفيديو أمر ثرى نسبيا، على الرغم من أنه من المحتمل أن تُفقد تلميحات معينة (على سبيل المثال، اتجاه النظرة المحدقة، أو إيماءات حين يكون الجسم كله غير مرئي). ومن الواضح أن المؤتمرات عن بعد تفقد كل التلميحات المرئية، ولكن التلميحات شبه اللغوية ما زالت موجودة (على الرغم من أنها قد تكون من نوعية أدنى). وأخيراً، الاتصال باستخدام نص مكتوب مثل البريد الإلكتروني، الدردشة، أو الرسائل النصية القصيرة، تكون أقل "ثراء" أو "أضعف"، (أنظر على سبيل المثال Driskell, Radtke, & Salas, 2003). وعلى سبيل المثال، إنه أمر صعب (أصعب مما يعتقد معظم الناس)، أن توصل أشياء دقيقة مثل السخرية، الفكاهة، أو الانفعالات عبر

---

1 - Media richness.

البريد الإلكتروني (Kruger, Epley, Parker, & Ng, 2005). وهكذا، فإنه يُوجد جانب سيء هام في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو خسارة التلميحات غير اللفظية و/ أو شبه اللغوية (ولو أنه بالنسبة لبعض الأغراض قد يُعد فقدان هذه التلميحات شيئاً مفيداً بالفعل، أنظر الفقرات التالية) الأمر الذي قد يؤدى إلى مشاكل عند ترجمة الرسائل.

**الجدول رقم (١١-١)**

**نوعيات من الاتصال طبقاً لمستويات التشتت والتزامن**

| | بشكل متزامن | بشكل غير متزامن |
|---|---|---|
| **التجمع** | - بعض أشكال الاتصال بواسطة الكمبيوتر<br>- اجتماعات وجهاً لوجه | - لوحات أخبار<br>- مذكرات<br>- تقارير |
| **التشتت** | - دردشة<br>- بعض أشكال الاتصال بواسطة الكمبيوتر<br>- الهاتف<br>- مؤتمرات الفيديو | - بريد إلكتروني، بريد عادى<br>- اتصال بواسطة الكمبيوتر<br>- اتصال صوتي<br>- رسائل الفيديو |

وإحدى مجالات البحث كانت مقارنة أداء الجماعات باستخدام نوعيات مختلفة من وسائل الاتصال. والكثير من هذه الدراسات قارنت بين الاتصال بواسطة الكمبيوتر وبين الاتصال وجهاً لوجه. ودراسات أقل، هي التي تطرقت إلى نوعيات أخرى من وسائل الاتصال، مثل المؤتمرات عن بعد، وكذلك ومؤتمرات الفيديو.

**الاتصالات وجهاً لوجه مقابل الاتصال بواسطة الكمبيوتر**

في الثمانينات من القرن العشرين، وما بعدها، تم تطوير العديد من نظم الكمبيوتر والتي كانت تستهدف جعل لقاءات الجماعة أكثر فعالية (على سبيل المثال، Dennis, George, Jessup, Nunamaker, & Vogel, 1988). ويبين الشكل رقم ١١-١ صورة لنظام اجتماع الكتروني، وهذه النظم تكمل، ولم تحل محل اللقاءات وجهاً لوجه، وبمقدور المشاركين التواصل لفظياً وكذلك من خلال شبكة الكمبيوتر. والرسائل التي يدخلها المشاركون في أجهزة الكمبيوتر الخاصة

بهم تصبح متاحة للمشاركين من خلال هذه الشبكة (وفي بعض الأحيان على شاشة في الأمام). وبالتأكيد يمكن أيضا أن تستخدم هذه النظم عندما لا يتجمع المشاركون، وفي هذه الحالة يمكن استكمالها (وقد لا يجب أن يحتاج الأمر إلى ذلك) بواسطة اتصالات الفيديو و/أو الاتصالات الصوتية.



**شكل (١١-١)**

نظام اجتماعات إلكتروني. يمكن أن يستخدم الأفراد أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم للتواصل، ويمكن أن يتم عرض النتائج على الشاشات. ولكن، المشاركين يمكن أيضا أن يتحدثوا مع بعضهم البعض. أعيد النشر بتصريح طيب من J. F. Nunamaker.

والفكرة الكامنة وراء هذه النظم هي أنه يمكن جعل الاجتماعات أكثر كفاءة وفعالية عن طريق استخدام تكنولوجيا أجهزة الحاسب الآلي. وهناك أسباب عديدة في أن الاتصال بواسطة الكمبيوتر قد يكون أكثر فعالية من الاتصال وجهاً لوجه. أولاً: يمكن إدخال أدوات برمجية مختلفة في هذه النظم، وعلى سبيل المثال كأداة للتصويت أثناء قيام الجماعة باتخاذ القرار، أو أداة تسهل تبادل الأفكار أو المعلومات، وتخزينها لاستخدامها في وقت لاحق. ثانياً، يمكن للمشاركين في كثير من الأحيان إدخال رسائلهم بشكل مجهل، الأمر الذي قد يكون له مزايا معينة مثل تقليل الخوف من التقييم (الفصل السادس) أو يقلل من الامتثال (الفصل الثاني). ثالثاً، بوسع الناس كتابة رسائلهم في ذات الوقت. وهكذا، بينما في المناقشة التي تم وجهاً لوجه لا يمكن إلا شخص واحداً أن يتكلم في أي وقت معين، فإن الاتصال بواسطة الكمبيوتر له ميزة الاتصال بشكل متواز. وأخيراً، وبشكل جزئي، وكنتيجة لوصول متواز ومجهل، فإن المشاركة غير المتكافئة قد لا تكون مشكلة. في حين أنه في الاجتماع وجهاً لوجه نجد أن عدداً قليلاً من أعضاء الجماعة كثيراً ما

يسيطرون على المناقشة (أنظر مناقشة عن التكلم بحسب التسلسل في الفصل الثاني)، وهذا بوجه عام لن ينطبق إلا بدرجـــة قليلة على الاتصال بواسطة الكمبيوتر.

ويُلاحظ أن الاتصال بواسطة الكمبيوتر له بعض النواحي السلبية. أولاً، أن كتابة الرسائل على الكمبيوتر تجدها بالنسبة لمعظم الناس أكثر بطئا من الكلام، الأمر الذي يجعل الاتصال بواسطة الكمبيوتر أقل فعالية. ثانياً، انخفاض ثراء وسائل الاتصال قد يسبب مشاكل معينة، مثل إساءة التفسير. كما أنه قد تُفقد تلميحات تتعلق بالمكانة أو الخبرة، الأمر الذي يُستخلص منه أن فكر كل إنسان يُوزن بشكل متساوٍ على الرغم من أن لدى بعض الناس خبرة أكثر من الآخرين. ثالثاً، المجهولية قد تكون لها أيضاً بعض المثالب، على سبيل المثال، قد تؤدى إلى تضييع الوقت في التبطل الاجتماعي[1] (الفصل الخامس). وقد قال الناس إن هذا قد يؤدى أيضاً إلى سلوك غير متحفظ أو معاد للمجتمع (على سبيل المثال، الشتائم أو "اشتعال الغضب"، Kiesler, Zubrow, Moses,& Geller, 1985). وأخيراً، فإن الاتصال المتوازي قد يعني أيضاً أن كثيرين من الناس يكتبون ولكن لا أحد في الواقع يقرأ ما يكتبه الآخرون، أو قد ينتج عنه زيادة الحمل من المعلومات حينما يفوق عدد الرسائل قدرة الناس على التعامل مع المعلومات (أنظر الجدول رقم ١١-٢ لنظرة عامة).

وقد جادل عدد من الباحثين أن نوعية المهمة التي على الجماعة أن تؤديها ستحدد ما إذا كانت مزايا الاتصال بواسطة الكمبيوتر تتفوق على مساوئها. وعلى سبيل المثال فإن شتراوس وماكجارث Straus, & McGrath (1994) جادلا أن المهام التي يكون فيها الاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة كبيرا تتطلب غالباً المزيد من التلميحات غير اللفظية وشبه اللغوية، لأن هذه التلميحات مطلوبة لتنظيم المناقشة، والتعرف على الخبرة (على سبيل المثال، التأكد من أن الرسائل الهامة تلقى المزيد من الاهتمام)، والتوفيق بين الاختلافات في الرأي. وقد قارن شتراوس وماكجارث Straus, & McGrath بين جماعتين كل منهما من ثلاثة أشخاص، إحداهما تعمل وجهاً لوجه، والثانية من خلال الاتصال بواسطة الكمبيوتر في ثلاث مهام: مهمة توليد أفكار (الفصل السادس)، ومهمة حل مشكلات لها إجابة صحيحة (الفصل الثامن)، ومهمة إصدار أحكام (الفصل السابع). وجادلا إنه بالنسبة لمهمة توليد الأفكار لا يحتاج الأمر إلى تنسيق كثير، لأنه يمكن للمشاركين أن يقدموا

1 - Social loafing.

أفكارهم بشكل مستقل، وبالتالي، فإن الجماعات التي تجرى اتصالا بواسطة الكمبيوتر ستعمل مثل (أو أفضل من) الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه. أما مهمة حل المشكلات فتتطلب المزيد من التنسيق، ولكن عندما يكون إيضاحية حل المشكلة واضحة (أنظر الفصل الثامن) سيعرف الناس الحل بغض النظر عن الوسيلة. ولذلك تنبأ شتراوس وماكجارث Straus & McGrath أن جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر ستواجه معظم المشاكل عندما تعمل في مهمة إصدار الأحكام، لأنه مطلوب من المشاركين أن يصلوا إلى إجماع يتطلب الوصول إليه تنسيقاً كافياً بين آراء أعضاء الجماعة.

**الجدول رقم (١١-٢)**
**نظرة عامة إلى المزايا والمساوئ المحتملة الخاصة بالاتصال بواسطة الكمبيوتر مقارنة بالاجتماعات وجهاً لوجه**

| السمات | مزايا (محتملة) | مساوئ (محتملة) |
|---|---|---|
| عامة | استعمال أدوات معينة (على سبيل المثال للتصويت) وتخزين الرسائل في الذاكرة | الكتابة أكثر بطئا من الكلام |
| مجهولية | خوف أقل من التقييم، وامتثال اقل | تبطل اجتماعي، خسارة تلميحات مفيدة، سلوك غير متحفظ |
| وصول متواز | حظر أقل للإنتاج، والمزيد من المشاركة بشكل متساوٍ (هذا بالتضافر مع المجهولية) | انتباه اقل لإسهامات الآخرين، وتخمة في المعلومات، وتنسيق أقل |

وقد وجد شتراوس وماكجارث Straus & McGrath (١٩٩٤) أن أداء جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر كان جيداً مثل الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه في مهمة توليد الأفكار، ومهمة حل المشكلات. وبرغم ذلك، فإن الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه فاقت في أدائها جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر في مهمة إصدار الأحكام. وثمة سبب لذلك، وهو أن سير العمل كان أكثر بطئا في جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر، واقترح شتراوس وماكجارث Straus & McGrath أن هذه الجماعات ربما كان باستطاعتها أن تؤدى بشكل أفضل لو كان قد أُتيح لهم مزيد من الوقت. وعلاوة على ذلك، فإن رضاء أعضاء الجماعة لم

يختلف في المهمة الخاصة بتوليد الأفكار، ولكن أعضاء الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه، كانوا أكثر رضاء من أعضاء جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر بعد مهمة حل المشكلات ومهمة إصدار الحكم.

وقد أثبتت النتائج التي توصل إليها شتراوس وماكجارث Straus & McGrath صحتها بصفة عامة. وكما سبق وقرأنا في الفصل السادس أن الوصول المتوازي يزيل حظر الإنتاج (أي التناوب في الأدوار بين أعضاء الجماعة)، وهو الأمر الذي يمثل مشكلة كبرى في جماعات توليد الأفكار التي تعمل وجهاً لوجه. وإضافة إلى ذلك، لا يحتاج الأمر إلا إلى القليل من التنسيق أثناء عملية توليد الأفكار، ويبدو أن جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر بصفة عامة تتفوق على أداء الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه (DeRosa, Smith, & Hantula, 2006). وربما لم يجد شتراوس وماكجارث Straus & McGrath (١٩٩٤) أداء متفوقا للجماعات التي تستخدم الكمبيوتر في الاتصال مقارنة بالجماعات التي تعمل وجهاً لوجه، لأنهما استخدما جماعات صغيرة نسبياً (كان حجم الجماعة ثلاثة أفراد). وعندما تكون الجماعات أكبر حجماً، فإن حظر الإنتاج يجعل الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه أقل فعالية، في حين أن هذا لا ينطبق على جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر. وبرغم ذلك، فإن هذه الجماعات الصغيرة قد لا تتفوق دائماً في أدائها الجماعة الصغيرة التي تعمل وجهاً لوجه لأن الكتابة على الكمبيوتر أكثر بطئا من الكلام.

أما في المهام التي تتطلب المزيد من التنسيق بين أعضائها، مثل مهام اتخاذ القرار (الفصل السابع) نجد أن الجماعات التي تعمل وجها لوجه تتفوق في أدائها بصفة عامة على جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر. والواقع، أنه في موجز كمي عن أبحاث اتخاذ القرار، انتهى بالتس، ديكسون، شيرمان، بوير، ولاجانك Baltes, Dickson, Sherman, Bauer, & LaGanke (٢٠٠٢) إلى أن "الاتصال بواسطة الكمبيوتر يؤدى إلى تقليل فعالية الجماعة، ويزيد من الوقت المطلوب لإكمال المهام، ويقلل رضاء لعضو مقارنة بالجماعات التي تعمل وجهاً لوجه" (ص. ١٥). ولكن تحتاج هذه النتيجة المتشائمة إلى بعض التنقيح. فالمجهولية في الجماعات التي تستخدم الكمبيوتر في الاتصال كانت مرتبطة بفرق صغير بين الجماعات التي تستخدم الكمبيوتر، والجماعات التي تعمل وجهاً لوجه في جودة القرار مع وجود فرق كبير أيضا في وقت المناقشة ورضاء الأعضاء. ولعل ذلك سببه أن السماح بالاتصال بشكل مجهل يزيد رغبة الناس في الاختلاف مع

الآخرين، الأمر الذي قد يؤدى في النهاية إلى قرارات أفضل (ولكنها أكثر بطئا) (أنظر الفصل السابع). وإلى جانب ذلك، إعطاء جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر وقتاً غير محدد للمناقشة يخفض أيضاً من تميز الجماعات التي تعمل وجهاً لوجه على الجماعات التي تستخدم الكمبيوتر من ناحية فعالية القرار. ويبدو أن هذا يؤكد اقتراح شتراوس وماكجارث Straus & McGrath أن جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر قد تتغلب أحياناً على مشاكلها عندما تُعطى وقتا كافياً. وبالتأكيد ستظل الجماعات التي تتصل بواسطة الكمبيوتر أقل فعالية من ناحية الوقت المطلوب.

وثمة موضوع آخر أُولى اهتماماً كبيراً في المقارنة بين جماعات الاتصال بواسطة الكمبيوتر، والجماعات التي تعمل وجهاً لوجه وهو تأثير المجهولية على عمليات الجماعة. ذلك أن تفاعلات الجماعة التي تعمل وجهاً لوجه (أو حتى في المؤتمرات عن بعد أو مؤتمرات الفيديو) لا يمكن أن تكون مجهلة، إلا أن التفاعلات التي تتم باستخدام الكمبيوتر يمكنها أن تكون كذلك. وهذا قد يكون له عدد من الآثار (أنظر الجدول رقم ١١-٢)، بعضها قد يكون ضاراً، ولكن البعض الآخر قد يعزز أداء الجماعة. وفي سياق توليد الأفكار – على سبيل المثال– أُقترح (ووُجد في بعض الأحيان)، أن المجهولية تقلل الخوف من التقييم (أي الخوف من التقييم السلبي) والذي قد يحفز بدوره، وبصفة خاصة على توليد أفكار أصيلة وغير عادية (على سبيل المثال، Cooper, Gallupe, Pollard, & Cadsby, 1998). وعلى الرغم من ذلك، وُجد أن المجهولية تُزيد أيضاً عدد الملاحظات النقدية أثناء عملية العصف الذهني، الأمر الذي من شأنه في الواقع أن يُزيد الخوف من التقييم (Valacich, Dennic, & Nunamaker, 1992). وعلاوة على ذلك، لقد قيل أن عدم كشف الهوية يقلل أيضاً من التأثير الاجتماعي ويمكن أن يؤدي إلى سلوكيات مضادة للمعايير (Keisler et al., 1985; McLeod, Baron, Marti, & Yoon,1997). والواقع، بينما يكون الفرد مجهلا فإن هناك احتمال أقل بممارسة ضغط معياري (أو اختباره) وربما يقل امتثال الأشخاص لمعايير الجماعة.

وثمة تنبؤ عكسي تنبأ به سبيرز، ليا، ولي Spears, lea, and Lee (1990)، (أنظر أيضاً Postmes, Spears, & Lea, 1998). بناء على الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات، وضعوا نموذج الهوية الاجتماعية لتأثيرات اللاتفرد[١]، وقد جادلوا أنه في ظل ظروف معينة قد تُزيد المجهولية من التأثير الاجتماعي والامتثال

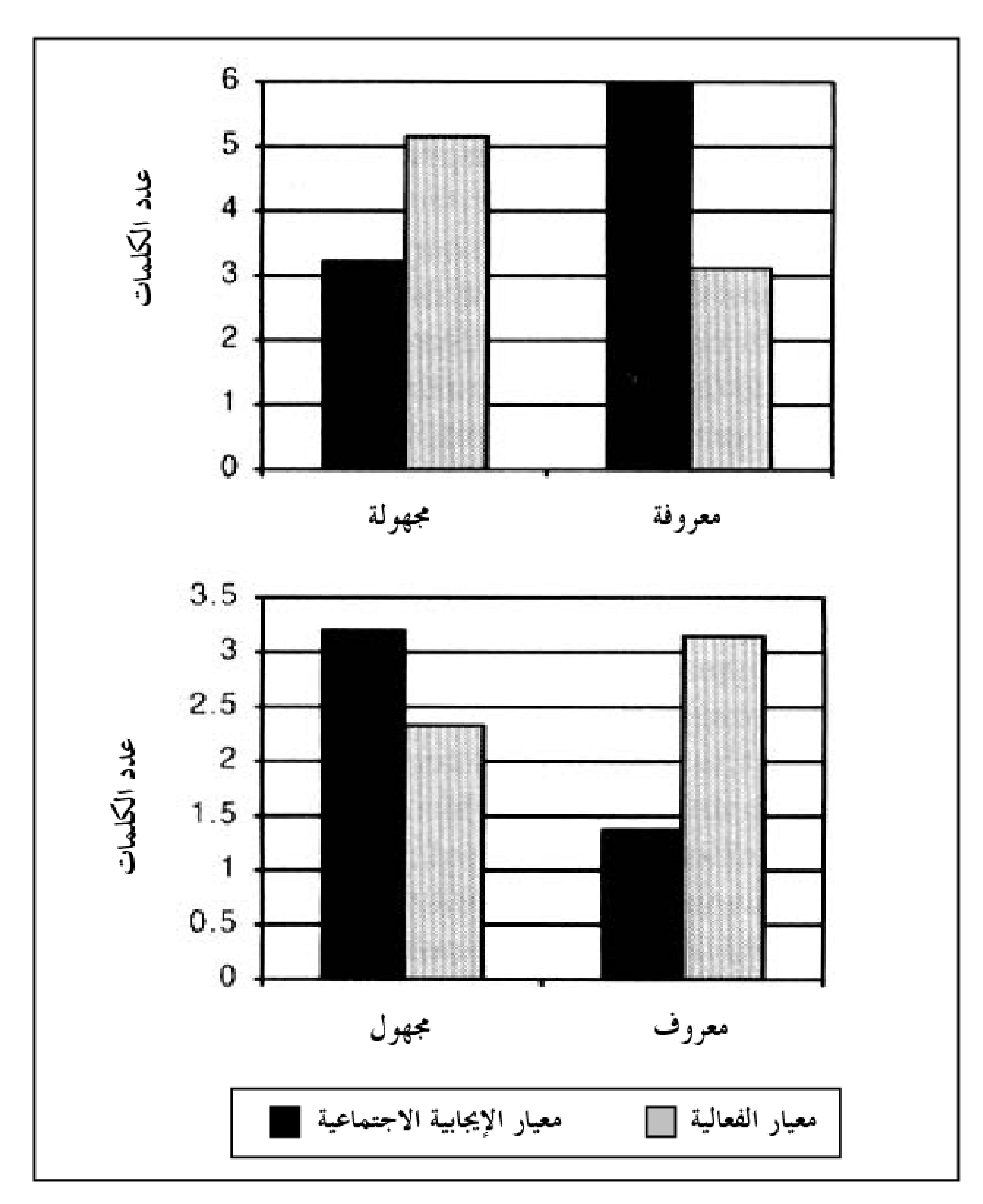
1 - Social identity model of deindividuation effects (SIDE).

لمعايير الجماعة. وعلى وجه الخصوص عندما تكون الهوية الاجتماعية لأعضاء الجماعة ذات أهمية (أي أنهم يكونون على وعي أنهم أعضاء في جماعة لها قيمتها)، فإن المجهولية في هذه الحالة تقلل من الإشارات إلى هوية الأشخاص كأفراد (أنظر أيضا الفصل العاشر). ونتيجة لذلك، فقد يصنفوا أنفسهم بالأكثر كأعضاء في الجماعة (بدلاُ من النظر إلى أنفسهم كأفراد)، وهذا بدوره يؤدى بهم إلى إتباع معايير الجماعة أكثر فأكثر. ولكن، هذا الامتثال لمعايير الجماعة لم يتأت نتيجة لضغط معياري من الأعضاء الآخرين في الجماعة، بل بالأحرى جاء من الداخل. وطبقاً لما يقوله بوستمس، سبيرز، ساكيل، ودي جروت Postmes, Spears, Sakhel, and De Groot (2001, p. 1253): "المفارقة هنا، هو أن تقليل وجود الأفراد داخل الجماعة قد يكون من شأنه في الواقع إبراز وجود الجماعة داخل الفرد".

وعلى سبيل المثال، طلب بوستمس Postmes وزملاؤه (٢٠٠١) أولاً من بعض الجماعات عمل تدريب يجعل عضويتهم للجماعة عضوية ذات أهمية. وبعدئذ ناقشت الجماعات الأزمة التي تواجه إحدى المستشفيات الصغيرة بسبب زيادة عدد المرضى. وقد استخدمت كافة الجماعات أجهزة الكمبيوتر في الاتصال، ولكن نصف الجماعات كان مجهلة، والنصف الآخر لم يكن كذلك، (صور أعضاء الجماعة كانت تًعرض أو لا تُعرض على شاشات الكمبيوتر). وقبل مناقشة الجماعة، تحكم بوستمس Postmes وزملاؤه في معايير الجماعة بشكل خفي لتؤكد على الفعالية أو العمل لصالح المجتمع. ومضمون المناقشة التالية التي جرت من خلال استخدام الكمبيوتر في الاتصال تم ترميزها بسبب ما تتضمنه من كلام متعلق بالفعالية أو الإيجابية الاجتماعية. ويبين الشكل رقم ١١-٢ بعض النتائج. وكان للمعايير تأثير على الجماعات المجهلة أكثر من تأثيرها على الجماعات غير المجهولة. والجماعات المجهلة التي استعملت الكمبيوتر كوسيلة اتصال استخدمت كلمات أكثر تتعلق بالكفاءة في حالة معيار الكفاءة كما استخدمت أكثر كلمات اجتماعية إيجابية مع المعايير المتعلقة بذلك. ثم إن الجماعات التي يمكن التعرف عليها كانت أقل امتثالاً لمعايير الجماعة بل إنها كانت تميل إلى إظهار العكس، ولعل ذلك لأن أعضاء الجماعة أرادوا في هذه الحالة أن يميزوا أنفسهم عن الجماعة لتأكيد نزعتهم الفردية.

ومجمل القول، إن استخدام الكمبيوتر كوسيلة اتصال له مزايا بالمقارنة مع أسلوب الاتصال المتبع وجها لوجه، غير أن له بعض المساوئ الواضحة، من بينها أنه أقل فعالية. وعلاوة على ذلك، فإن المهام التي يزداد فيها الاعتماد المتبادل بين

أفراد الجماعة يتم إنجازها عند استخدام الكمبيوتر كوسيلة اتصال بمعدل جودة أقل من تلك التي تتحقق في المناقشات التي تتم وجهاً لوجه. وأخيراً، فإن المجهولية عند استخدام الكمبيوتر كوسيلة اتصال قد تقلل من التأثير الاجتماعي. ولكن عندما تكون الهوية الاجتماعية لأعضاء الجماعة بارزة قد تزيد أيضاً من الامتثال للمعايير الاجتماعية.




**شكل (١١-٢)**

عدد الكلمات المتعلقة بالفعالية (الشكل الأعلى) وعدد الكلمات المتعلقة بالإيجابية الاجتماعية (الأسفل) المستخدمة في النقاشات (البيانات من Postmes et al., 2001). في الجماعات المجهولة، امتثل الأعضاء لمعايير الجماعة، بينما في الجماعات المعروفة أظهروا نمطا عكس ذلك.

**وسائل الاتصال الأخرى**

الاتصال بواسطة الكمبيوتر تُعد أقل ثراء (أو أضعف) من بعض وسائل الاتصال الأخرى، مثل مؤتمرات الفيديو أو المؤتمرات عن بعد. وهذه الوسائل تقوم على أساس الكلام، ولذلك فإنها تعطى أيضاً تلميحات شبه لغوية. ويقدم الفيديو على الأقل بعض التلميحات غير اللفظية أيضاً. وعلاوة على ذلك، وبالنظر إلى أن الكلام أسرع من الكتابة على الكمبيوتر، فإن هذه الوسائل تكون بصفة عامة أكثر فعالية من الاتصال بواسطة الكمبيوتر من ناحية سرعة الاتصال. والعديد من الموضوعات المتعلقة بهذه الوسائل نالت كثيراً من الاهتمام.

**أولاً:** قام الباحثون بفحص الاختلافات بين الاتصال وجهاً لوجه وغيره من وسائل الاتصال من حيث "تدفق" المحادثة. وما وُجد بصفة عامة هو أن الاتصال وجهاً لوجه أقل من الناحية الرسمية وأكثر تلقائية من نوعيات الاتصال الأخرى. وعلى سبيل المثال، التكلم بصورة أكبر والمقاطعات أثناء الكلام تكون أقل في المؤتمرات عن بعد (صوتياً فقط) مقارنة بالاتصال وجهاً لوجه (على سبيل المثال، Beattie & Barnard, 1979; Rutter & Stephenson, 1977). وأحد الأسباب، أن التلميحات غير اللفظية – مثل اتجاه نظر المرء– تُستخدم لتعظيم المناقشة، ثم إن أخذ الدور في الكلام أمر يُعد تنظيمه أكثر صعوبة دون هذه التلميحات البصرية. وعلاوة على ذلك، تُستخدم التلميحات غير اللفظية أيضاً لمراجعة تفسير الرسائل (على سبيل المثال أن يومئ المرء برأسه). ومن بين نتائج الافتقار إلى هذه التلميحات غير اللفظية أن المتكلمين والمستمعين يراجعون في كثير من الأحيان ما إذا كان المستمع قد فهم الرسالة على نحو صحيح، وذلك في المؤتمرات عن بعد، مقارنة بالمناقشات التي تتم وجهاً لوجه (Doherty-Sneddon et al., 1997). وفي هذا الصدد يجب أن تكون لمؤتمرات الفيديو بعض المزايا. ولكن، فإن الحديث أثناء مؤتمر الفيديو يتسم بمزيد من الرسمية وكثيراً ما يراجع الناس تفسير الرسائل أكثر مما يحدث في الاتصال وجهاً لوجه (Doherty-Sneddon et al., 1997; O'Connaill, Whittaker, & Wilbur, 1993). وقد يكون مرد ذلك – جزئياً – عدم الإلمام بهذه الوسيلة (Van der Kleij, 2007).

**ثانياً:** من ناحية الأداء، جاء في مراجعة الأدبيات أنه لا تُوجد سوى اختلافات قليلة بين الاتصال وجهاً لوجه، الصوتي فقط، والاتصال الصوتي – الفيديو في أداء المهمة (Williams, 1997). وعلى سبيل المثال، لم يجد شابانيس، أوشمان، باريش، وويكس (١٩٧٢) Chapanis, Ochsman, Parrish, & Weeks أي فروق

في الأداء بين حالة اتصال صوتي فقط، وحالة اتصال وجهاً لوجه في مهمة حل مشكلات. وبالمثل، لم يجد ويليامز Williams (١٩٧٥) فروقا في الأداء بين حالة اتصال صوتي فقط، وحالة اتصال صوتي – فيديو، وحالة اتصال وجها لوجه في مهمة عصف ذهني. وحديثا، أجرى هامبلي، أونيل، وكلاين (٢٠٠٧) Hambley, O'Neill, & Kline تجربة قارنوا فيها بين فعالية الاتصال وجهاً لوجه وعقد مؤتمر الفيديو والدردشة. وأدت جماعات من ثلاثة أو أربعة أعضاء تدريب حل مشكلة (إيجاد الترتيب الأمثل لإجراء عشرين من الأنشطة المختلفة). ولم يجد هامبلي Hambley وزملاؤه أية فروق في الأداء بين الحالات المختلفة، على الرغم من أنه ينبغي ملاحظة أنهم أعطوا جماعات الدردشة وقتاً لأداء المهمة (خمسون دقيقة)، أكثر مما أُعطى لجماعات الاتصال وجهاً لوجه، والجماعات التي تستخدم الفيديو (٣٥ دقيقة)، ولذلك، كانت جماعات الدردشة في الواقع أقل فعالية، وقد احتاجت وقتا أطول للوصول إلى مستوى مماثل في الأداء. وهكذا، فإن الفروق بين الوسائل المختلفة – طبقاً لهذه النتائج – كانت صغيرة إلى حد ما، وكافة الوسائل التي سمحت بالاتصال اللفظي (أي بالكلام) يبدو أنها أدت أداء جيداً بشكل متساو.

ولكن كما كان الحال مع الاتصال بواسطة الكمبيوتر، فإن فعالية الوسائل المختلفة قد تعتمد على مهمة الجماعة. أما المهام التي استعرضناها آنفاً كانت حل مشكلات وعصف ذهني. وفي هذه المهام أدى الاتصال بواسطة الكمبيوتر أداء جيداً أيضاً بشكل نسبي. على سبيل المثال، نجد أن ويليامز Williams (1977) جادل بالقول إن المهام التي تتضمن صراعات (على سبيل المثال، اختلافات في الآراء) قد تظهر اختلافات أكبر بين الاتصال وجهاً لوجه والمؤتمرات عن بعد أو مؤتمرات الفيديو. والمنظور النظري عن هذا الموضوع نجده في نظرية ثراء وسائل الاتصال (Daft ,Lengel, 1986). وتجادل هذه النظرية بالقول إن ثراء وسائل الاتصال يجب أن يُضاهى متطلبات المهمة. وفعالية وسيلة الاتصال وبشكل أكثر وضوحاً، تعتمد على درجة "غموض" المهمة، الأمر الذي يشير إلى الدرجة التي تكون فيها التفسيرات المختلفة للمعلومات المتعلقة بالمهمة ممكنة. وتجادل بأنه عندما يزداد غموض المعلومات، فإنها تتطلب وسائل اتصال أكثر ثراء لتوصيل معنى المعلومات بشكل دقيق. وعندما يكون الغموض قليلاً فإن وسائل الاتصال الضعيفة ستكون أيضاً فعالة.

وعلى الرغم من أن النظرية تبدو مقبولة، فإنها لم تلق تأييداً كبيراً. وعلى سبيل المثال، أجرى دينيس وكيني Dennis & Kinney, (1998) تجربة كان لابد من أن تعمل فيها ثنائيات في مهمة كانت درجة الغموض فيها منخفضة (حل ألغاز)، وأخرى كانت درجة الغموض فيها عالية (إصدار أحكام فيما كان لدى أعضاء الثنائيات معلومات مختلفة). كما نوعا أيضا في ثراء وسائل الاتصال في بُعدين: وجود تلميحات بصرية (مقارنة حالة بوسيلة اتصال صوتية فقط، بحالة أخرى صوتية – فيديو)، وفورية التغذية المرتدة (سواء استطاع المشاركون الرد فوراً كل على الأخر أم لا). ونظرية ثراء وسائل الاتصال تتنبأ بأن الوسائل الأكثر ثراء ستعمل بشكل أفضل، ولاسيما بالنسبة للمهمة التي تكون درجة الغموض فيها عالية. وبرغم ذلك، لم يجد دينيس وكيني Dennis, & Kinney أية تأثيرات لثراء وسائل الاتصال على جودة الأداء. ولكنهما وجدا تأثيرات على وقت إنجاز الحل. حيث كان هذا الوقت أقصر مع الوسائل الأكثر ثراء، ولكن هكذا كان الحال على وجه الخصوص بالنسبة للمهمة التي كانت درجة الغموض فيها منخفضة، في حين أن تأثيرات ثراء وسائل الاتصال كانت أقل بالنسبة للمهمة التي كانت درجة الغموض فيها عالية. وهذا يتناقض مع نظرية ثراء وسائل الاتصال، والتي كانت قد تنبأت أنه مع المهام التي تتسم بمزيد من الغموض، فإن وسائل الاتصالات الأكثر ثراء يجب أن يكون مميزاتها أكثر.

وفي كافة الأحوال، توحي هذه النتائج أنه لا تُوجد فروق كبيرة بين الاتصال وجهاً لوجه، والاتصال الصوتي، والاتصال الصوتي–الفيديو، فيما يتعلق بأداء الجماعة. ويبدو، على وجه الخصوص أن إضافة قناة للفيديو كان لها تأثيرات محدودة. وقد اكتشفت بعض الدراسات تأثيرات على ردود الفعل الاجتماعية – الانفعالية لأعضاء الجماعة، مثل رضا متزايد، ومودة متبادلة مع وسائل الاتصال الأكثر ثراء (على سبيل المثال، Dennis, & Kinney 1998)، ولكن هذه التأثيرات لم تُوجد باتساق (على سبيل المثال، Burgoon et al., 2002). ولكن الصورة أكثر تعقيدا من هذا. ومن المحتمل أن تعتمد تأثيرات ثراء وسائل الاتصال على عوامل كثيراً مثل مستوى وتوزيع الخبرة بين أعضاء الجماعة، صعوبة المهمة، وحجم الاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة. وفي الوقت الحاضر لا يوجد ببساطة دراسات كافية يمكن أن يُستخلص منها استنتاجات واضحة.

**الفرق الافتراضية**

العمل في فرق افتراضية[1] أصبح منتشرا في السنوات الأخيرة. وعلى سبيل المثال، ذكر هيرتل، جيستر، وكونرادت (2005) Hertel, Geister, & Konradt أن ٢٠% من المديرين الألمان يقضون معظم وقتهم في فرق افتراضية، بل إن كاناواتاناتشاي ويو Kanawattanachai & Yoo (2002) ذكرا أن أكثر من ٦٠ % من الموظفين المحترفين يعملون في فرق تتسم بدرجة ما من "الافتراضية"[2]. وبرغم ذلك، ما الذي نعنيه على وجه الدقة عندما نتحدث عن "فرق افتراضية"؟

جادل كثيرون من المؤلفين بالقول إنه لا يُوجد فرق واضح وصريح بين الفرق العادية والفرق الافتراضية، ولكن هذه "الافتراضية" يمكن اعتبارها بعداً تختلف على أساسه الفرق (على سبيل المثال، Gibson & Gibbs, 2006; Griffith, Sawyer, & Neale, 2003). وهناك خصائص عديدة ارتبطت بالافتراضية، مثل التشتت الجغرافي، والاعتماد على الوسائل الإلكترونية، الديناميكية البنيوية، والتنوع القومي (Gibson & Gibbs, 2006). ويُعد التشتت الجغرافي[3] من الخصائص الهامة التي نبعت منها السمات الأخرى. وعلى سبيل المثال، فيما تكون الفرق أكثر تشتتاً تجدها أكثر اعتماداً على وسائل الاتصال الإلكترونية[4] (ويصبح اللقاء وجها لوجه أكثر صعوبة)، ومن المحتمل بالأكثر أن يكون هناك تنوع قومي[5] (يتكون من أعضاء من أمم مختلفة). وعلى الرغم من ذلك، ليس هذا الارتباط واحداً لواحد: فأعضاء الفريق الذين يعملون في نفس الموقع قد يعتمدون بقوة على الاتصال الالكتروني (على سبيل المثال: البريد الالكتروني) وقد يتكونوا من أعضاء من بلاد مختلفة (على سبيل المثال، المغتربين).

أما أكثر الأسباب أهمية بالنسبة لاستخدام "الفرق الافتراضية" أن توزيع الأعضاء على هذه الفرق يكون على أساس الخبرة وليس على أساس الموقع الجغرافي. ومن بين النتائج المترتبة على ذلك أيضاً أن تصبح حدود الفرق متغيرة أكثر، حيث يدخل الأشخاص الفريق عند الاحتياج إلى خبرتهم ويتركونه حين لا يصبح الأمر في حاجة إلى مدخلاتهم. وبسبب هذا فإن الديناميكية البنيوية[6] – تكرار

1 - Virtual team.
2 - Virtuality.
3 - Geographic dispersion.
4 - Electronic dependence.
5 - National diversity.
6 - Structural dynamism.

تغير العضوية، الأدوار، والعلاقات بين الأعضاء- يمكن اعتباره أحد الملامح الأساسية للافتراضية. ولأن التفاعل المباشر – وجهاً لوجه – والعضوية المستقرة يسهمان في وجود كينونة الفريق، لذلك فإن هذه السمات تجعل الفرق الافتراضية أقل في الكينونة من الفرق التي العادية (الفصل الأول).

وهذا فإن الميزة الحقيقية للفرق الافتراضية تكمن في إمكانية جلب خبراء بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. وطبقاً للإطار العام الذي قُدم في الفصل الثالث، فإن هذا يزيد من الأداء المحتمل للفريق للدرجة التي يحتاج إليها الفريق لهذه الخبرة في مهمته. والواقع، أن الفرق الافتراضية لا تستخدم بل ولا يمكن استخدامها لمهام الإنتاج البسيط، بل تُستخدم بالأحرى في المهام التي من المحتمل أن يكون من المفيد معها وجود نواح مختلفة من الخبرة (على سبيل المثال: المهام الابتكارية، Gibson & Gibbs, 2006). وبرغم ذلك، فغن الوصول إلى الأداء المحتمل للفريق، يعتمد على فعالية عمليات الجماعة. وللأسف، أن فريق العمل الافتراضي له عدد من السمات التي قد تبعده عن عمليات الجماعة الفعالة، وهذه هي المشاكل (وكيفية التعامل معها) التي ننتقل الآن لمناقشتها.

## مشاكل الفرق الافتراضية

هناك العديد من التحديات التي تواجه المرء عندما يعمل في (أو مع) فرق افتراضية (لنظرة عامة، Hertel et al., 2005; Martins, Gilson, & Maynard, 2004). وسوف نتناول ثلاثة موضوعات هي: مشكلة الأرضية المشتركة، إيجاد الثقة، والمشاكل المتعلقة بمراقبة الفرق الافتراضية والتحكم فيها. كما سنناقش أيضاً الأمور المتعلقة بكيفية إدارة الفرق الافتراضية.

ومن بين المشاكل التي تواجه الفرق الافتراضية مشكلة إيجاد "أرضية مشتركة"[1]. ذلك أن المشاكل وسوء الاتصال قد تنشأ حين يفتقر أعضاء الفريق إلى "معرفة متبادلة": وهى "معرفة تتشارك فيها الأطراف التي تجرى الاتصال بينهما، وتعرف أنها تتشارك فيها" (Cramton, 2001, p. 346). ووجود معرفة متبادلة تسهل الاتصال، لأنها تتيح للأشخاص أن يصيغوا رسائلهم وهم على وعي بما يعرفه الطرف الآخر وكذلك ما لا يعرفه. وتتأسس المعرفة المتبادلة عندما يكون الناس قد واجهوا خبرات متشابهة (على سبيل المثال، تحدثوا إلى نفس الأشخاص، كانوا في نفس المكان)، وعندما ينقلون المعرفة بشكل واضح، ولكن مع معرفة

1 - Common ground.

عضوية الجماعة أيضاً (Krauss & Fussell, 1990). وعلى سبيل المثال، عندما تعرف أن شخصاً آخر يدرس علم النفس أيضاً، تفترض أن هذا الشخص لديه بعض المعرفة المشتركة معك.

والمشكلة التي تواجه الفرق الافتراضية هي أن تأسيس المعرفة المشتركة أمر صعب، أولاً (وبسبب بُعد المسافة جغرافيا، والاختلافات الثقافية) لأن أعضاء الفريق لن تكون لديهم في العادة خبرات متشابهة. وعلاوة على ذلك، المعلومات المتعلقة بالكثير من الموضوعات لا تتم نقلها بوضوح، مثل المعلومات الخاصة بالعطلات والعادات المحلية، والمعدات والدعم المتاح، أو وجود مطالب متنافسة على وقت الفرد. وما يحدث في هذه الحالات هو أن أعضاء الجماعة يستوفون المعرفة الناقصة على أساس موقفهم الخاص أو على أساس عضوية الآخر في الجماعة. وهذا قد يثير المشاكل، ولاسيما عندما لا يكون في الإمكان اكتشاف الأخطاء أو سوء التفسير وتصحيحها بسهولة، وهذا هو ما يحدث في كثير من الأحيان عند استخدام اتصالات غير المتزامنة (على سبيل المثال، البريد الالكتروني) أو وسائل اتصال منخفضة الثراء (دون تغذية مرتدة عاجلة أو واضحة فيما يتعلق بتفسير الرسائل).

وفي دراسة كيفية بين ثلاثة عشر فريقاً افتراضيا، حدد كرامتون Cramton (2001) نوعيات عديدة من المشاكل التي يمكن أن تنشأ. أولها نقص المعرفة عن الظروف المحلية. وعلى سبيل المثال، حين لا يعرف أعضاء الفريق الموقف المحلى لأعضاء آخرين فقد يفسرون رد الفعل المتأخر بأنه كسل، مع أن الحقيقة هي أنه كانت هناك مشاكل تقنية، أو أن أحدهم كان في إجازة. وثمة مشكلة ثانية وهى أنه في كثير من الأحيان لا تُعطى الرسائل للفريق بأكمله، ويفترض أعضاء الفريق بشكل خاطئ أن الجميع كانوا على وعي بموضوع معين. ثالثاً، كثيراً ما يختلف أعضاء الفريق من ناحية الحكم على مدى أهمية معلومات بعينها، الأمر الذي يؤدى أحياناً إلى الغضب بسبب ردود بطيئة أو غير دقيقة من أشخاص فسروا شيئاً على أنه ليس هاماً. وقد جادل كرامتون Cramton بالقول إنه مع نقص المعرفة المشتركة يتواجد لدى أعضاء الفريق ميل إلى ان ينسبوا أفعال الآخرين إلى نزعاتهم (على سبيل المثال، شخصية مهزوزة) بدلاً من عزوها (على نحو صحيح) إلى اختلافات في الموقف الذي هم فيه، وهذا قد يؤدى بدوره إلى الكراهية، وإلى عمليات غير فعالة للفريق، وإلى عدم الثقة.

أما الموضوع الثاني الذي حظي بالاهتمام فهو موضوع الثقة. والثقة أمر

ضروري للفريق، بما في ذلك الفرق الافتراضية، لأنها تتيح للأعضاء المشاركة في أنشطة محفوفة بالمخاطر (كأن يبذلوا جهداً فائقاً في مهمة ما)، لا يستطيعون السيطرة عليها أو مراقبتها، والتي يمكن أن يُحبطوا نتيجة أفعال الآخرين (على سبيل المثال، حين لا يبذل الآخرون جهداً كثيراً؛ الركوب المجاني، الفصل الخامس). وإيجاد الثقة في الفرق الافتراضية قد يكون أكثر صعوبة من إيجادها في الفرق التقليدية، لأن تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض يكون أقل كثيراً، ولا تتوافر لهم دائماً معرفة متبادلة كافية، وليس بوسعهم أن يراقب كل منهم سلوك الآخر بسهولة. وبرغم ذلك، وجد جرافينبا ولايندر Jarvenpaa & Leinder (1999) في دراسة كيفية أن بعض الفرق الافتراضية تنمي بسرعة إحساسا بالثقة (وأخرى ليست كذلك) وبصفة خاصة عندما يتبادلون كثيراً من الاتصالات عن موضوعات اجتماعية (على سبيل المثال: الهوايات)، وعندما ينتاب الأعضاء حماسة لمهمتهم. وبرغم ذلك، اكتشفا أنه يمكن للثقة أن تتلاشى بسرعة حين تفشل الفرق في إقامة طريقة فعالة للتنسيق بين أنشطتهم (على سبيل المثال، حينما تكون الأدوار غير واضحة ولا يمكن التنبؤ بالاتصال).

وقد اقترح باحثون آخرون أن اجتماعا مبدئياً وجها لوجه في بداية عمل الفريق قد يحفز على تنمية الثقة بين أعضائه، (على سبيل المثال: Kraut, Galegher, & Egido, 1988). وقد جادل ويلسون، شتراوس، وماكايفلي Wilson , Straus, & McEvily (2006) أيضا بالقول في أن الثقة تنمو في الفرق الافتراضية ببطء أكثر مما يحدث في الفرق التي تعمل وجها لوجه، وذلك أن الفرق الافتراضية أكثر بطئا في تبادل المعلومات الاجتماعية والشخصية (على سبيل المثال، لأن تركيزهم على المهمة أثر من تركيزهم على الموضوعات الشخصية). ولكن، تبادل المعلومات الاجتماعية على وجه الدقة أمر مطلوب لبناء الثقة. وفي دراستهم، قامت فرق مكونة من ثلاثة أشخاص بالعمل معا في ثلاثة اجتماعات في فترة مدتها ثلاثة أسابيع. وكانت هناك حالات عديدة: في حالة (و.و.و) كانت الاجتماعات كلها وجهاً لوجه، أما في حالة (و.أ.أ) فقد كان الاجتماع الأول وجهاً لوجه أما الاجتماعان الآخران كانت الاتصالات فيهما تتم بواسطة الكمبيوتر، أما في حالة (أ.أ.أ) فقد كانت الاجتماعات كلها تتم بواسطة الكمبيوتر. وكان يُجرى قياساً للثقة كل أسبوع. وقد وجد ويلسون Wilson وزملاؤه أن الثقة كانت تنمو بسرعة أكثر في الفرق التي بدأت باجتماع وجهاً لوجه. وبرغم ذلك فإنه حتى في الحالة الثالثة (أ.أ.أ)، والتي لم تكن فيها لقاءات وجهاً لوجه، أخيراً زادت الثقة فعلاً.

وهكذا، يبدو أنه يمكن تعزيز الثقة باجتماع أولي وجهاً لوجه، ولكنها ستنمو بشكل تدريجي أيضاً في الفرق التي لم تتقابل على الإطلاق وجهاً لوجه (أنظر أيضاً Alge, Weithoff, & Klein, 2003).

والمشكلة الثالثة التي تواجه الفرق الافتراضية هي صعوبة المراقبة والتحكم. ومن الجلي أنه عندما يعمل أعضاء الفريق في ربوع مختلفة من العالم فإنه يصعب مراقبة سلوكهم (هل يعملون؟)، وكذلك الحال بالنسبة للتحكم في سلوكهم. وهذا يمثل مشكلة لقادة الفريق: كيف يتسنى لهم أن يقودوا فريقاً بفاعلية في الوقت الذي لا يستطيعون فيه ملاحظة أعضائه؟ أخد الحلول هو استخدام نظم مراقبة الأداء، مثل برامج الكمبيوتر التي تراقب سلوك الموظفين (على سبيل المثال، الوقت الذي يكونون فيه متصلين أو غير متصلين بالإنترنت، وقياس سرعة سير العمل) أو مراقبة أعضاء الفريق بواسطة كاميرات متصلة بالإنترنت. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لمراقبة الأداء بشكل مباشر أن تؤدى إلى حالة من الضغط النفسي وعدم الرضا، وقد لا يحب أعضاء الفريق أو يتقبلون قيام أحدهم بمراقبتهم بصفة مستمرة (على سبيل المثال، Aiello & Kolb, 1995). وفضلاً عن ذلك، يمكن لمراقبة الأداء أن تؤدى إلى تأثيرات التيسير والكبح الاجتماعي (الفصل الرابع) ومن ثم الأداء السيئ بالنسبة للمهام الأكثر صعوبة والتي لها مطالب خاصة- ولاسيما بالنسبة للعاملين غير المهرة (على سبيل المثال، Aiello & Svec, 1993).

وثمة خيار آخر وهو منح الفرق الافتراضية قدراً كبيراً من الاستقلال وقد يصل إلى حد عدم تعيين قائد رسمي (أنظر الفصل التاسع). وترجح بعض الأبحاث إن هذه قد تكون إستراتيجية أفضل (على سبيل المثال، Vickery, Clark, & Carlson, 1999). ومؤخرا تمت دراسة بنية أخرى مرتبطة وهي "تمكين الفريق"(١) ويتم تعريفها على أنها "دافعية متزايدة لمهمة ترجع إلى التقييم الإيجابي الجماعي للفريق عن مهامهم المؤسسية" (Kirkman, Rosen, Tesluk, Gibson, 2004, p.176). ووفقا لكيركمان Kirkman وزملاؤه فإن تمكين الفريق يستلزم أن يشعر الفريق بقدرته على أداء مهمته، وأن يتمتع الفريق بقدر عال من الاستقلالية، وأن تكون المهمة التي يؤديها الفريق هامة وذات معنى. وفي دراسة بين خمسة وثلاثين فريقاً افتراضيا في مجال السياحة، وجد كيركمان Kirkman وزملاؤه أن تمكين الفريق أدى إلى أداء أفضل للفريق (على سبيل المثال، زيادة رضا العملاء).

---

1 - Team empowerment.

وعلى الرغم من ذلك، السؤال المطروح هو كيف يمكن للمديرين تحفيز تمكين الفريق؟ يقول هيرتل، كونرادت، وأورليكوسكي Hertel, Konradt, & Orlikowski (2004) إن دافعية عضو الجماعة على المساهمة في أداء فريق افتراضي (التمكين) يعتمد على تقييم أعضاء الفريق لأهداف الفريق على أنها هامة، وإدراكهم انه لا يمكن الاستغناء عن مشاركتهم (أي أن الإدراك أن إسهام المرء أمر تحتاجه الجماعة حقاً من أجل نجاحها)، وفعالية الذات (الاعتقاد بأن الجهد سيؤدى إلى مستوى عال من الأداء)، فضلاً عن ثقتهم في الأعضاء الآخرين. ثم إن هذه العوامل الدافعية، تعتمد بدورها على نوعيات مختلفة من الاعتماد المتبادل. ويجادل هيرتل Hertel وزملاؤه إنه يجب على المديرين أن يُوجدوا جواً من الاعتماد المتبادل لتحقيق هدف من خلال تحديد أهداف واضحة وعادلة، وتصميم مهمة الفريق بطريقة تجعل بين الأعضاء اعتماد متبادل لتحقيق المهمة، والعمل على أساس مكافآت الفريق (أي إيجاد اعتماد متبادل في النتيجة). والواقع أن هذه العناصر تؤثر في دافعية أعضاء الفريق، وهذا بدوره له تأثيره على أداء الفريق. ولذلك يبدو أن ممارسات معينة للإدارة (على سبيل المثال، تحديد الأهداف، واستخدام المكافآت التي خُصصت للفريق) بوسعها أن تدفع أعضاء الفرق الافتراضية أو تمكنهم، الأمر الذي يؤدى في النهاية إلى مستوى عالٍ من أداء الفريق.

**خلاصة القول،** للفرق الافتراضية ميزة أساسية وهى أنه ليست هناك حاجة إلى تجمع أعضاء الفريق ولكن "الافتراضية" تنجم عنها مشاكل معينة، من ضمنها سوء التفاهم نتيجة عدم وجود معرفة متبادلة، والافتقار إلى الثقة، وعدم القدرة على مراقبة سلوكيات أعضاء الفريق أو التحكم فيها. وهذه المشاكل قد تؤدى إلى خسائر في العملية وتكون النتيجة أن أداء الفرق الافتراضية تكون أقل من المحتمل (أنظر الفصل الثالث). ولكن، الكثير من هذه المشاكل يمكن منعها أو مواجهتها. على سبيل المثال، يمكن لاجتماع انطلاق أولي وجهاً لوجه أن يسهم في إيجاد الثقة. وعلاوة على ذلك، تمكين الفريق من خلال ممارسات إدارية معينة قد يكون له فعالية كبيرة، بل وأكثر فعالية من الرقابة الصارمة للأداء.

**ملخص الفصل**

١- كان للتطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نتائج هامة للعمل في جماعات، حيث إنها تسمح للجماعات المشتتة جغرافياً أن

تتعاون باستخدام وسائل الاتصال الالكترونية. والميزة هي انه بمقدور الجماعات أن تتكون من أعضاء لهم خبرة ذات صلة، بغض النظر عن الموقع الجغرافي، والتي تسهم في أدائهم المحتمل.

٢- وسائل الاتصال المختلفة، تختلف أيضاً من ناحية ثرائها، إشارة إلى درجة احتواء الوسيلة على تلميحات تتعلق بمعنى الرسائل، وقد تحتوى على معلومات فورية حتى يمكن مراجعة تفسير الرسالة.

٣- الاتصال بواسطة الكمبيوتر منخفض من ناحية ثراء الوسيلة، ولكن له ميزات معينة، مثل الوصول المتوازي والمزيد من المشاركة على قدر متساو. وبرغم ذلك، هناك مساوئ مثل البطء في تقدم المهمة، وزيادة التحميل من المعلومات من شأنها تخفيض فعالية استخدام الكمبيوتر في الاتصالات. وبصفة خاصة في المهام التي تتطلب تعاوناً كثيراً من أعضاء الجماعة، مثل اتخاذ القرارات، نجد أن الاتصال بواسطة الكمبيوتر أقل فعالية من الاتصال الذي يتم وجهاً لوجه. وهذا الفرق يكون أصغر بالنسبة للمهام التي لا تتطلب إلا تنسيقا قليلاً (على سبيل المثال، العصف الذهني، وحل المشكلات).

٤- المجهولية في الاتصال بواسطة الكمبيوتر قد تؤدى إلى امتثال أقل، ولكنه في الواقع قد يُزيد الامتثال حين تكون الهوية الاجتماعية لأعضاء الجماعة ذات أهمية.

٥- الاتصالات الوسيطة المبنية على الحديث (الصوتي أو الصوت بمصاحبة الفيديو) أكثر رسمية من الاتصال وجها لوجه. ويبدو أنه لا توجد اختلافات كبيرة في أداء المهمة بين الجماعات التي تستخدم هذه الوسائل المختلفة.

٦- تعد الافتراضية بعدا تختلف فيه الفرق، وتتكون من تشتت جغرافي، واعتماد على وسائل التكنولوجيا، ديناميكية بنيوية، وتنوع قومي. والفرق الافتراضية تجدها اقل من حيث الكينونة من الفرق التي تستخدم أسلوب وجهاً لوجه.

٧- الفرق الافتراضية تواجه مشاكل معينة، من بينها الافتقار إلى المعرفة المتبادلة، ونمو بطئ في الثقة، وعدم القدرة على مراقبة أعضاء الفريق والسيطرة عليهم. وعلى الرغم من ذلك، بوسع الفرق الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء حين تقود ممارسات الإدارة – مثل تحديد الأهداف، ونظام مكافآت للفريق – إلى تمكين الفريق وإعطاء دافعية كبيرة لأعضائه.

**تدريبات**

١- ناقشنا في الفصل كيف أن التطورات التي طرأت على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثرت في العمل المبني على الجماعة. ما هي التطورات الأخرى التي شهدها المجتمع وأثرت على العمل في جماعات؟ وما هي التطورات التي يمكن توقعها مستقبلاً؟

٢- إذا افترضنا أن الكتابة على جهاز الكمبيوتر أصبحت على نفس سرعة الكلام، هل لا تزال تتوقع فروقا في الأداء بين الاتصال بواسطة الكمبيوتر والاتصال وجهاً لوجه (على سبيل المثال، بالنسبة لمهام اتخاذ القرار)؟ ولماذا تتوقع ذلك؟

٣- ما هي عوامل المهمة التي تحدد ما إذا كان عقد مؤتمرات الفيديو أكثر فعالية من الاتصال الصوتي فقط؟ وكيف يمكنك أن تختبر تنبؤك؟

٤- تحديد الأهداف والمكافآت المخصصة للفريق بوسعه أن يحسن فعالية العمل في الفرق الافتراضية. هل بوسعك التفكير في أشياء أخرى بمقدور المدير عملها لتحسين أداء الفرق الافتراضية؟

**قراءات إضافية**

**قراءات عامة**

- Driskell, J.E., Radtke, P.H., & Salas, E. (2003). Virtual teams: The effects of technological mediation on team performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7, 297-323.

**عن الاتصال بواسطة الكمبيوتر**

- Straus, S.G., & McGrath, J.E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 87-97.

**عن الفرق الافتراضية**

- Hertel, G.,Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical work. *Human Resources Management Review*, 15, 69-95.

# المراجع

# المراجع


Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology, 29*, 97–119.

Aiello, J., & Kolb, K. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology, 80*, 339–353.

Aiello, J. R., & Svec, C. M. (1993). Computer monitoring and work performance: Extending the social facilitation framework to electronic presence. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 537–548.

Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin, 11*, 533–552.

Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91*, 26–37.

Allport, F. (1920). The influence of the group upon association and thought. *Experimental Psychology, 3*, 159–182.

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.

Amiot, C. E., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology, 46*, 557–577.

Ancona, D. G., & Bresman, H. (2006). Begging, borrowing, and building on ideas from the outside to create pulsed innovation inside teams. In L. L. Thompson & H. S. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 183–198). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group and Organization Studies, 13*, 468–494.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly, 37*, 634–665.

Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effects of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 59*, 177–181.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177–190). Pittsburgh, PA: Carnegie.

Asch, S. E. (1952). *Social psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American, 193*, 31–35.
Asch, S. E. (1956). Studies of independence and submission to group pressure: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs, 70* (9) (whole no. 417).
Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parson, R. F. Bales, & E. A. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action* (pp. 444–476). New York: The Free Press.
Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parson & R. F. Bales (Eds.), *Family, socialization, and interaction process* (pp. 259–306). Glencoe, IL: Free Press.
Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision-making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87*, 156–179.
Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191–215.
Baron, R. S. (1986). Distraction-conflict theory: Progress and problems. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 1–40). Ontario, Canada: Elsevier.
Baron, R. S. (2005). So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 37, pp. 219–253). San Diego, CA: Elsevier.
Baron, R. S., Moore, D. L., & Sanders, G. S. (1978). Distraction as a source of drive in social facilitation research. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*, 816–824.
Baron, R. S., Vandello, J. A., & Brunsman, B. (1996). The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 915–927.
Bartis, S., Szymanski, K., & Harkins, S. G. (1988). Evaluation and performance: A two-edged knife. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14*, 242–251.
Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 9–32.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231–272). Greenwich, CT: JAI Press.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*, 207–218.
Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: Self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 610–620.
Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for

interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497–529.

Beattie, G. W., & Barnard, P. J. (1979). The temporal structure of natural telephone conversations. *Linguistics, 17*, 213–230.

Beersma, B., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict's consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 358–374.

Berger, J., Rosenholtz, S. J., & Zelditch, M., Jr. (1980). Status organizing processes. In A. Inkeles, N. J. Smelser, & R. Turner (Eds.), *Annual review of sociology* (pp. 479–508). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Berkman, L. F., & Syme, S. L. (1979). Social networks, host-resistance, and mortality: 9-year follow-up-study of Alameda residents. *American Journal of Epidemiology, 109*, 186–204.

Berscheid, E., & Reis, H. T. (1998). Attraction and close relationships. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 193–281). New York: McGraw-Hill.

Bettencourt, B. A., Brewer, M. B., Croak, M. R., & Miller, N. (1992). Cooperation and the reduction of intergroup bias: The role of reward structure and social orientation. *Journal of Experimental Social Psychology, 28*, 301–319.

Blascovich, J., Mendes, W. B., Hunter, S. B., & Salomon, K. (1999). Social "facilitation" as a challenge and threat. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 68–77.

Blickensderfer, E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). Cross training and team performance. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 299–311). Washington, DC: American Psychological Association.

Boen, F., Vanbeselaere, N., Brebels, L., Huybens, W., & Millet, K. (2007). Post-merger identification as a function of pre-merger identification, relative representation, and premerger status. *European Journal of Social Psychology, 37*, 380–389.

Bond, C. F. (1982). Social facilitation: A self-presentational view. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 1042–1050.

Bond, C. F., Jr., & Titus, L. J. (1983). Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin, 94*, 265–292.

Bowlby, J. (1958). The nature of a child's tie to his mother. *International Journal of Psycho-analysis, 39*, 350–373.

Brandon, D. P., & Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science, 15*, 633–644.

Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin, 86*, 307–324.

Brickner, M. A., Harkins, S. G., & Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 763–769.

Brown, R. (1974). Further comment on the risky shift. *American Psychologist, 29*, 468–470.

Burgoon, J. K., Bonito, J. A., Ramirez, A., Jr., Dunbar, N. E., Kam, K., & Fischer, J. (2002). Testing the interactivity principle: Effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction. *Journal of Communication, 52*, 657–677.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership

behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly, 17,* 288–307.
Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
Burnstein, E., & Vinokur, A. (1977). Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization. *Journal of Experimental Social Psychology, 13,* 315–332.
Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm.* New York: Academic Press.
Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology, 68,* 1071–1080.
Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioral Science, 3,* 14–25.
Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1990). *Cognitive psychology and team training: Shared mental models in complex systems.* Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.
Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1990). Cognitive psychology and team training: Shared mental models in complex systems. *Human Factors Society Bulletin, 33,* 1–4.
Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making* (pp. 221–246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50,* 1217–1234.
Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior.* New York: Springer-Verlag.
Chaiken, S., & Stangor, S. (1987). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology, 38,* 575–630.
Chapanis, A., Ochsman, R. B., Parrish, R. N., & Weeks, G. D. (1972). Studies in interactive communication: The effects of four communication modes on the behavior of teams during cooperative problem-solving. *Human Factors, 14,* 487–509.
Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4,* 27–43.
Chen, S. C. (1937). Social modification of the activity of ants in nest-building. *Physiological Zoology, 10,* 420–436.
Chirumbolo, A., Livi, S., Mannetti, L., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2004). Effects of need for closure on creativity in small group interactions. *European Journal of Personality, 18,* 265–278.
Choi, H. S., & Levine, J. M. (2004). Minority influence in work teams: The impact of newcomers. *Journal of Experimental Social Psychology, 40,* 273–280.
Choi, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 98,* 121–132.
Cini, M. A., Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1993). Group staffing levels and responses to prospective and new members. *Journal of Personality and Social Psychology, 65,* 723–734.
Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23,* 239–290.
Collaros, P. A., & Anderson, L. R. (1969). Effect of perceived expertise upon creativity members of brainstorming groups. *Journal of Applied Psychology, 53,* 159–163.

Cooper, W. H., Gallupe, R. B., Pollard, S., & Cadsby, J. (1998). Some liberating effects of anonymous electronic brainstorming. *Small Group Research, 29,* 147–178.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology, 54,* 853–863.

Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental Social Psychology* (pp. 185–236). New York: Holt.

Cottrell, N. B., Wack, D. L., Sekerak, G. J., & Rittle, R. H. (1968). Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. *Journal of Personality and Social Psychology, 9,* 245–250.

Cramton, C. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences in dispersed collaboration. *Organizational Science, 12,* 346–371.

Dabbs, J. M., Jr., & Ruback, R. B. (1987). Dimensions of group process: Amount and structure of vocal interaction. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 123–169). San Diego, CA: Academic Press.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32,* 554–571.

Davis, J. H. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. *Psychological Review, 80,* 97–125.

De Dreu, C. K. W., De Vries, N. K., Franssen, H., & Altink, W. M. M. (2000). Minority dissent in organizations: Factors influencing the willingness to dissent. *Journal of Applied Social Psychology, 30,* 2451–2466.

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review, 12,* 22–49.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology, 86,* 741–749.

Dennis, A. R., George, J. E, Jessup, L. M., Nunamaker, J. F., & Vogel, D. (1988). Information technology to support electronic meetings. *Management Information Systems Quarterly, 12,* 591–624.

Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality. *Information Systems Research, 9,* 256–274.

Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1993). Computer brainstorms: More heads are better than one. *Journal of Applied Psychology, 78,* 531–537.

Dennis, A. R., & Williams, M. L. (2003). Electronic brainstorming: Theory, research, and future directions. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 160–178). New York: Oxford University Press.

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations, 2,* 129–152.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 51,* 629–636.

DeRosa, D. M., Smith, C. L., & Hantula, D. A. (2007). The medium matters: Mining the long-promised merit of group interaction in creative idea generation tasks in a meta-analysis of the electronic group brainstorming literature.

*Computers in Human Behavior, 23,* 1549–1581.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 497–509.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea generating groups: Tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 61,* 392–403.

Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., & Clemons, T. C. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management, 16,* 609–618.

Doherty-Sneddon, G., Anderson, A., O'Malley, C., Langton, S., Garrod, S., & Bruce, V. (1997). Face-to-face and video mediated communication: A comparison of dialogue structure and task performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 3,* 105–125.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Saguy, T. (2007). Another view of "we": Majority and minority group perspectives on a common ingroup identity. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 18, pp. 296–330). Hove, UK: Psychology Press.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Validizic, A., Matoka, K., Johnson, B., & Frazier, S. (1997). Extending the benefit of recategorization: Evaluations, self-disclosure, and helping. *Journal of Experimental Social Psychology, 33,* 401–442.

Driskell, J. E., & Mullen, B. (1990). Status, expectations, and behaviour: A meta-analytic review and test of the theory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 16,* 541–553.

Driskell, J. E., Radtke, P. H., & Salas, E. (2003). Virtual teams: The effects of technological mediation on team performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 7,* 297–323.

Dugosh, K. L., Paulus, P. B., Roland, E. J., & Yang, H. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology, 79,* 722–735.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes.* New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44,* 350–383.

Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, W., Jr., & Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology, 91,* 727–736.

Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science, 302,* 290–292.

Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73,* 116–141.

Esser, J. K., & Lindoerfer, J. L. (1989). Groupthink and the space shuttle *Challenger* accident: Toward a quantitative analysis. *Journal of Behavioral Decision Making, 2,* 167–177.

Everett, J. J., Smith, R. E., & Williams, K. D. (1992). Effects of team cohesion and identifiability on social loafing in relay swimming performance. *International Journal of Sport Psychology, 23,* 311–324.

Faure, C. (2004). Beyond brainstorming: Effects of different group procedures on selection of ideas and satisfaction with the process. *Journal of Creative Behavior, 38,* 13–34.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review, 57,* 271–282.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*, 117–140.
Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance.* Palo Alto, CA: Stanford University Press.
Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). New York: Academic Press.
Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
Flowers, M. (1977). A laboratory test of some implications of Janis's groupthink hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*, 288–299.
Fodor, E. M., & Smith, T. (1982). The power motive as an influence on group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 178–185.
Freese, L., & Cohen, B. P. (1973). Eliminating status generalization. *Sociometry, 36*, 177–193.
Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model.* Philadelphia: Psychology Press.
Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Rust, M. C., Nier, J. A., Banker, B. S., Ward, C. M., *et al.* (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 388–402.
Gallupe, R. B., Bastianutti, L., & Cooper, W. H. (1991). Unblocking brainstorms. *Journal of Applied Psychology, 76*, 137–142.
Gallupe, R. B., Cooper, W. H., Grisé, M., & Bastianutti, L. M. (1994). Blocking electronic brainstorms. *Journal of Applied Psychology, 79*, 77–86.
Gates, M. F., & Allee, W. C. (1933). Conditioned behavior of isolated and groups of cockroaches on a simple maze. *Journal of Comparative Psychology, 15*, 331–358.
George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107–116.
Gibson, C. B., & Gibbs J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly, 51*, 451–495.
Giessner, S. R., & Mummendey, A. (2008). United we win, divided we fail? Effects of cognitive representations and performance feedback on merging groups. *European Journal of Social Psychology, 38*, 412–435.
Giessner, S. R., Viki, G. T., Otten, S., Terry, D. J., & Täuber, S. (2006). The challenge of merging: Merger patterns, premerger status, and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*, 339–352.
Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 959–974.
Gigone, D., & Hastie, R. (1997). The impact of information in small group choice. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 132–140.
Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism–collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*, 96–109.
Gordon, J. (1992). Work teams: How far have they come? *Training*, Oct., 59–65.
Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 322–339.
Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of

organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly, 27*, 265–287.

Groff, B. D., Baron, R. S., & Moore, D. L. (1983). Distraction, attentional conflict, and drivelike behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 19*, 359–380.

Guerin, B. (1983). Social facilitation and social monitoring: A test of three models. *British Journal of Social Psychology, 22*, 203–214.

Guerin, B. (1986). Mere presence effects in humans: A review. *Journal of Experimental Social Psychology, 22*, 38–77.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. L. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*, 1087–1100.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39–51). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 1–20.

Harkins, S. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology, 23*, 1–18.

Harkins, S. G., & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin, 11*, 457–465.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*, 1199–1228.

Hastie, R., & Kameda, T. (2005). The robust beauty of the majority rule. *Psychological Review, 112*, 494–508.

Hastie, R., Penrod, S. D., & Pennington, N. (1983). *Inside the jury*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hertel, G., Deter, C., & Konradt, U. (2003). Motivation gains in computer-mediated work groups. *Journal of Applied Social Psychology, 33*, 2080–2105.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical work. *Human Resource Management Review, 15*, 69–95.

Hertel, G., Kerr, N. L., & Messé, L. A. (2000). Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Köhler effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 580–601.

Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 1–28.

Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Ingroup bias. *Annual Review of Psychology, 53*, 575–604.

Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin, 121*, 43–64.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5*, 184–200.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single process uncertainty reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg and D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173–190). New York: Harvester-Wheatsheaf.

Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader–member exchange theory from the perspective of social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*, 991–1004.

Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1189–1199.

Homma, M., Tajima, K., & Hayashi, M. (1995). The effects of misperception of performance in brainstorming groups. *Japanese Journal of Experimental Psychology, 34*, 221–231.

Hsu, F. L. K. (1970). *Americans and Chinese.* New York: Doubleday.

Huguet, P., Galvaing, M. P., Monteil, J. M., & Dumas, F. (1999). Social presence effects in the Stroop task: Further evidence for an attentional view of social facilitation. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1011–1025.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517–543.

Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 10*, 371–384.

Innes, J. M., & Young, R. F. (1975). The effect of presence of an audience, evaluation apprehension, and objective self awareness on learning. *Journal of Experimental Social Psychology, 11*, 35–42.

Isenberg, D. J. (1986). Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 1141–1151.

Jackson, J. M., & Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*, 937–942.

James, K., & Cropanzano, R. (1994). Dispositional group loyalty and individual action for the benefit of an ingroup: Experimental and correlational evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60*, 179–205.

James, K., & Greenberg, J. (1989). In-group salience, intergroup comparison, and individual performance and self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin, 15*, 604–616.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink.* Boston: Houghton-Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Victims of groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10*, 791–815.

Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management, 5*, 223–238.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 256–282.

Jehn, K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in

workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*, 741–762.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765–780.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*, 36–51.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology, 3*, 430–454.

Kameda, T., Ohtsubo, Y., & Takezawa, M. (1997). Centrality in sociocognitive networks and social influence: An illustration in a group decision-making context. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 296–309.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems, 11*, 187–213.

Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 46–71.

Kaplan, M. F., & Miller, L. E. (1987). Group decision making and normative versus information influence: Effects of type of issue and assigned decision rule. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 306–313.

Karakowsky, L., & Siegel, J. P. (1999). The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed gender work groups. *Journal of Applied Psychology, 84*, 620–631.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 681–706.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice, 1*, 156–168.

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal, 44*, 547–555.

Kelly, J. R., & Loving, T. (2004). Time pressure and group performance: Exploring underlying processes in the attentional focus model. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 185–198.

Kent, R. L., & Moss, S. E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal, 37*, 1335–1346.

Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 819–828.

Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1981). Ringelmann revisited: Alternative explanations for the social loafing effect. *Personality and Social Psychology Bulletin, 7*, 224–231.

Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*, 78–94.

Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment: Comparing individuals and groups. *Psychological Review, 103*, 687–719.

Kerr, N. L., Messé, L. A., Seok, D. H., Sambolec, E. J., Lount, R. B., & Park, E.

S. (2007). Psychological mechanisms underlying the Köhler motivation gain. *Personality and Social Psychology Bulletin, 33*, 828–841.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology, 55*, 623–655.

Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist, 39*, 1123–1134.

Kiesler, S., Zubrow, D., Moses, A., & Geller, V. (1985). Affect in computer-mediated communication: An experiment in synchronous terminal-to-terminal discussion. *Human–Computer Interaction, 1*, 77–104.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal, 47*, 175–192.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds., 2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions.* San Francisco: Jossey-Bass.

Klinger, E. (1969). Feedback effects and social facilitation of vigilance performance: Mere coaction versus potential evaluation. *Psychonomic Science, 14*, 161–162.

Köhler, O. (1926). Kraftleistungen bei Einzel und Gruppenarbeit [Physical performance in individual and group situations]. *Industrielle Psychotechnik, 3*, 274–282.

Köhler, O. (1927). Ueber den Gruppenwirkungsgrad der menschlichen Koerperarbeit und die Bedingungen optimaler Kollektivkraftreaktion [On group efficiency of physical labor and the conditions of optimal collective performance]. *Industrielle Psychotechnik, 4*, 209–226.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.

Krauss, R. M., & Fussell, S. (1990). Mutual knowledge and communicative effectiveness. In J. Galegher & R. Kraut (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of group work* (pp. 111–145). Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum Associates.

Kraut, R. E., Galegher, J., & Egido, C. (1988). Relationships and tasks in scientific collaboration. *Human–Computer Interaction, 3*, 31–58.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over email: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 925–936.

Kruglanski, A. W., Pierro, A., Mannetti, L, & De Grada, E. (2006). Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group-centrism. *Psychological Review, 113*, 84–100.

Lamm, H., & Myers, D. G. (1978). Group-induced polarization of attitudes and behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 147–195). New York: Academic Press.

Lamm, H., & Trommsdorff, G. (1973). Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming): A review. *European Journal of Social Psychology, 3*, 361–388.

Larey, T. S., & Paulus, P. B. (1995). Individual and group goal setting in brainstorming groups. *Journal of Applied Social Psychology, 25*, 1579–1596.

Larey, T. S., & Paulus, P. B. (1999). Group preference and convergent tendencies

in groups: A content analysis of group brainstorming performance. *Creativity Research Journal, 12,* 175–184.

Larson, J. R., Christensen, C., Abbott, A. S., & Franz, T. M. (1996). Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision-making teams. *Journal of Personality and Social Psychology, 71,* 315–330.

Larson, J. R., Foster-Fishman, P. G., & Franz, T. M. (1998). Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24,* 482–495.

Larson, J. R., Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. (1994). Discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 67,* 446–461.

Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist, 36,* 343–356.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 822–832.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23,* 325–340.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions with groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal, 48,* 645–659.

Laughlin, P. R. (1980). Social combination process of cooperative problem solving groups at verbal intellective tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology* (Vol. 1, pp. 127–155). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Laughlin, P. R. (1999). Collective induction: Twelve postulates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 80,* 50–69.

Laughlin, P. R., & Adamopoulos, J. A. (1980). Social combination processes and individual learning for six-person cooperative groups on an intellective task. *Journal of Personality and Social Psychology, 38,* 941–947.

Laughlin, P. R., Bonner, B. L., & Altermatt, T. W. (1998). Collective versus individual induction with single multiple hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology, 75,* 1481–1489.

Laughlin, P. R., Bonner, B. L., & Miner, A. G. (2002). Groups perform better than the best individuals on letter-to-numbers problems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88,* 605–620.

Laughlin, P. R., & Ellis, A. L. (1986). Demonstrability and social combination processes on mathematical intellective tasks. *Journal of Experimental Social Psychology, 22,* 177–189.

Laughlin, P. R., Hatch, E. C., Silver, J. S., & Boh, L. (2006). Groups perform better than the best individuals on letter-to-numbers problems: Effects of group size. *Journal of Personality and Social Psychology, 90,* 644–651.

Laughlin, P. R., Kerr, N. L., Davis, J. H., Halff, H. M., & Marciniak, K. A. (1975). Group size, member ability, and social decision schemes on an intellective task. *Journal of Personality and Social Psychology, 31,* 522–535.

Laughlin, P. R., Kerr, N. L., Munch, M. M., & Haggarty, C. A. (1976). Social decision schemes of the same four-person groups on two different intellective tasks. *Journal of Personality and Social Psychology, 33,* 80–88.

Laughlin, P. R., & McGlynn, R. P. (1986). Collective induction: Mutual group and individual influence by exchange of hypotheses and evidence. *Journal of*

*Experimental Social Psychology, 22*, 567–589.

Laughlin P. R., & Shippy, T. A. (1983). Collective induction. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 94–100.

Laughlin, P. R., VanderStoep, S. W., & Hollingshead, A. B. (1991). Collective versus individual induction: Recognition of truth, rejection of error, and collective information processing. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*, 50–67.

Laughlin, P. R., Zander, M. L., Knievel, E. M., & Tan, K. T. (2003). Groups perform better than the best individuals on letter-to-numbers problems: Informative equations and effective strategies. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 684–694.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A., and Benson, G. S. (2001) *Organizing for high performance: The CEO report on employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E., Jr. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Le, B., & Agnew, C. R. (2003). Commitment and its theorized determinants: A meta-analysis of the investment model. *Personal Relationships, 10*, 37–57.

Leary, M. R. (1983). A brief version of the fear of negative evaluation scale. *Personality and Social Psychology Bulletin, 9*, 371–375.

Leary, M. R. (2004). *Introduction to behavioural research methods* (4th ed.). Boston: Pearson Education.

Levine, J. M. (1989). Reaction to opinion deviance in small groups. In P. B. Paulus (Ed.), *The psychology of group influence* (pp. 187–231). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585–634.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 5, pp. 305–336). London: Wiley.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper and Row.

Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B., & Keller, J. (2007). Group cognition, membership change and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 159–178.

Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal, 48*, 794–813.

Liang, D. W., Moreland, R., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*, 384–393.

Lickel, B., Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (2001). Elements of a lay theory of groups: Types of groups, relational styles, and the perception of group entitativity. *Personality and Social Psychology Review, 5*, 129–140.

Lickel, B., Hamilton, D. L., Wieczorkowska, G., Lewis, A., Sherman, S. J., & Uhles, A. N. (2000). Varieties of groups and the perception of group entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 223–246.

Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team

mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior, 27,* 403–418.

Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology, 89,* 610–621.

Lodewijkx, H. F. M., & Syroit, J. E. M. M. (1997). Severity of initiation revisited: Does severity of initiation increase the attractiveness of real groups? *European Journal of Social Psychology, 27,* 275–300.

Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71,* 402–410.

Lorge, I., Fox, D., Davitz, J., & Brenner, M. (1958). A survey of studies contrasting the quality of group performance and individual performance. *Psychological Bulletin, 55,* 337–371.

Lount, R. B., & Phillips, K. W. (2007). Working harder with the out-group. The impact of social category diversity on motivation gains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103,* 214–224.

Lount, R. B., Park, E. S., Kerr, N. L., Messé, L. A., & Seok, D. H. (2008). Evaluation concerns and the Köhler effect: The impact of physical presence on motivation gains. *Small Group Research, 39,* 795–812.

MacCoun, R. J. (1990). The emergence of extralegal bias during jury deliberation. *Criminal Justice and Behavior, 17,* 303–314.

MacCoun, R. J., & Kerr, N. L. (1988). Asymmetric influence in mock jury deliberation: Jurors' bias for leniency. *Journal of Personality and Social Psychology, 54,* 21–33.

Mackie, D. M. (1986). Social identification effects in group polarization. *Journal of Personality and Social Psychology, 50,* 720–728.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26,* 356–376.

Marks, K. L., & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions, 20,* 50–55.

Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 87,* 3–13.

Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J. P. (1988). The "black sheep effect": Extremity of judgments towards ingroup members as a function of identification. *European Journal of Social Psychology, 18,* 1–16.

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management, 30,* 805–835.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85,* 273–283.

McCann, J. E., & Gilkey, R. (1988). *Creating and managing successful mergers and acquisitions.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52,* 509–516.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McLeod, P. L., Baron, R. S., Marti, M. W., & Yoon, K. (1997). The eyes have it: Minority influence in face-to-face and computer-mediated group discussions.

*Journal of Applied Psychology, 82,* 706–718.

Messé, L. A., Hertel, G., Kerr, N. L., Lount, R. B., & Park, E. S. (2002). Knowledge of partner's ability as a moderator of group motivation gains: An exploration of the Köhler discrepancy effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 82,* 935–946.

Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and creativity in work groups. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 32–62). New York: Oxford University Press.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review, 21,* 402–433.

Moorhead, G., & Montanari, J. R. (1986). An empirical investigation of the groupthink phenomenon. *Human Relations, 39,* 399–410.

Moreland, R. L. (1987). The formation of small groups. In C. Hendrick (Ed.), *Group processes* (pp. 80–110). Newbury Park, CA: JAI Press.

Moreland, R. L., Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1994). Back to the future: Social psychological research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology, 30,* 527–555.

Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 15, pp. 137–192). New York: Academic Press.

Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1992). Problem identification by groups. In S. Worchel, W. Wood, & J. A. Simpson (Eds.), *Group process and productivity* (pp. 17–47). Newbury Park, CA: Sage.

Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 13, pp. 209–239). New York: Academic Press.

Moscovici, S., Lage, E., & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry, 32,* 365–380.

Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 12,* 125–135.

Mottola, G. R., Bachman, B. A., Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (1997). How groups merge: The effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied Social Psychology, 27,* 1335–1358.

Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., & Driskell, E. (1994). Group cohesion and quality of decision-making: An integration test of the groupthink hypothesis. *Small Group Research, 25,* 189–204.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115,* 210–227.

Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology, 65,* 219–225.

Munkes, J., & Diehl, M. (2003). Matching or competition? Performance comparison in an idea generation task. *Group Processes & Intergroup Relations, 6,* 305–320.

Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly, 36,* 165–186.

Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority

influence. *Psychological Review, 93,* 23–32.

Nemeth, C. J., & Kwan, J. (1985). Originality of word associations as a function of majority and minority influence. *Social Psychology Quarterly, 48,* 277–282.

Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown, B. (2003). Better than individuals? The potential benefits of dissent and diversity for group creativity. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 63–84). Oxford, UK: Oxford University Press.

Nemeth, C. J., & Ormiston, M. (2007). Creative idea generation: Harmony versus stimulation. *European Journal of Social Psychology, 37,* 524–535.

Newcomb, T. M. (1956). The prediction of interpersonal attraction. *American Psychologist, 11,* 575–586.

Nijstad, B. A. (1995). *Het geheel groter dan de som der delen? Productiviteitswinst in brainstormgroepen* [The whole larger than the sum of the parts? Productivity gains in brainstorming groups]. Unpublished master's thesis, Utrecht University, The Netherlands.

Nijstad, B. A., & Paulus, P. B. (2003). Group creativity: common themes and future directions. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 326–339). New York: Oxford University Press.

Nijstad, B. A., Rietzschel, E. F., & Stroebe, W. (2005). Four principles of group creativity. In L. Thompson & H. S. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 161–179). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups. *Personality and Social Psychology Review, 10,* 186–213.

Nijstad, B. A., Stroebe, W., & Lodewijkx, H. F. M. (2002). Cognitive stimulation and interference in groups. Exposure effects in an idea generation task. *Journal of Experimental Social Psychology, 38,* 535–544.

Nijstad, B. A., Stroebe, W., & Lodewijkx, H. F. M. (2003). Production blocking and idea generation: Does blocking interfere with cognitive processes? *Journal of Experimental Social Psychology, 39,* 531–548.

Nijstad, B. A., Stroebe, W., & Lodewijkx, H. F. M. (2006). The illusion of group productivity: A reduction of failures explanation. *European Journal of Social Psychology, 36,* 31–48.

Nijstad, B. A., Van Vianen, A. E. M., Stroebe, W., & Lodewijkx, H. F. M. (2004). Persistence in brainstorming: Exploring stop rules in same-sex groups. *Group Processes and Intergroup Relations, 7,* 195–206.

Nunamaker, J. F., Applegate, L. M., & Konsynski, B. R. (1988). Computer-aided deliberation: Model management and group decision support. *Journal of Operations Research, 36,* 826–848.

O'Connaill, B., Whittaker, S., & Wilbur, S. (1993). Conversations over video-conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication. *Human–Computer Interaction, 8,* 389–428.

Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Orbell, J., & Dawes, R. (1981). Social dilemmas. In G. M. Stephenson & J. M. Davis (Eds.), *Progress in applied social psychology* (pp. 37–65). New York: Wiley.

Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination.* New York: Scribner's.

Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination* (2nd ed.). New York: Scribner's.

Ouwerkerk, J. W., de Gilder, D., & de Vries, N. K. (2000). When the going gets tough, the tough get going: Social identification and individual effort in intergroup competition. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26,* 1550–1559.

Park, W. W. (2000). A comprehensive empirical investigation of the relationships among variables of the groupthink model. *Journal of Organizational Behavior, 21,* 873–887.

Parker, K. (1988). Speaking turns in small group interaction: A context-sensitive event sequence model. *Journal of Personality and Social Psychology, 54,* 965–971.

Parnes, S. J., & Meadow, A. (1959). Effects of "brainstorming" instructions on creative problem solving by trained and untrained subjects. *Journal of Educational Psychology, 50,* 171–176.

Paulus, P. B., & Dzindolet, M. T. (1993). Social influence processes in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology, 64,* 575–586.

Paulus, P. B., Dzindolet, M. T., Poletes, G., & Camacho, L. M. (1993). Perception of performance in group brainstorming: The illusion of productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin, 19,* 78–89.

Paulus, P. B., Larey, T. S., & Ortega, A. H. (1995). Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting. *Basic and Applied Social Psychology, 17,* 249–265.

Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration.* New York: Oxford University Press.

Paulus, P. B., & Yang, H. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82,* 76–87.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44,* 1–28.

Pemberton, M. B., Insko, C. A., & Schopler, J. (1996). Memory for and experience of differential competitive behavior of individuals and groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 71,* 953–966.

Pessin, J. (1933). The comparative effects of social and mechanical stimulation on memorizing. *American Journal of Psychology, 48,* 263–270.

Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin, 97,* 274–285.

Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology, 49,* 65–85.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 90,* 751–783.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology, 82,* 974–983.

Postmes, T., Spears, R., & Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 80,* 918–930.

Postmes, T. R., Spears, R., & Lea, M. (1998). Breaching or building social boundaries? SIDE-effects of computer-mediated communication. *Communication Research, 25,* 689–715.

Postmes, T., Spears, R., Sakhel, K., & De Groot, D. (2001). Social influence in computer-mediated communication: The effects of anonymity on group behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27,* 1243–1254.

Pruitt, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: An introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology, 20*, 339–360.

Pugh, M., & Wahrman, R. (1983). Neutralizing sexism in mixed-groups: Do women have to be better than men? *American Journal of Sociology, 88*, 746–762.

Rabbie, J. M., & Horowitz, M. (1969). Arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology, 13*, 269–277.

*Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident* (Rogers Commission). (1986). Washington, DC. Retrieved February 27, 2009, from http://history.nasa.gov/rogersrep/genindex.htm

Ridgeway, C. L. (2001). Social status and group structure. In M. A. Hogg & S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 352–375). Oxford: Blackwell.

Ridley, M. (1996). *The origins of virtue*. London: Viking.

Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*, 244–251.

Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2007). Relative accessibility of domain knowledge and creativity: The effects of knowledge activation on the quantity and originality of generated ideas. *Journal of Experimental Psychology, 43*, 933–946.

Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (in press). Idea selection after individual brainstorming: Choosing between originality and impact. *British Journal of Psychology*.

Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Insitut National Agronomique, 12*, 1–40.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*, 429–438.

Rutter, D. T., & Stephenson, G. M. (1977). The role of visual communication in social interaction. *Current Anthropology, 20*, 124–125.

Saavedra, R. P., Earley, P. C., & Van Dyne. L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*, 61–72.

Sanders, G. S., & Baron, R. S. (1975). The motivation effects of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 32*, 956–963.

Sanders, G. S., & Baron, R. S. (1977). Is social comparison irrelevant for producing choice shifts? *Journal of Experimental Social Psychology, 13*, 303–314.

Sanders, G. S., Baron, R. S., & Moore, D. L. (1978). Distraction and social comparison as mediators of social facilitation effects. *Journal of Experimental Social Psychology, 14*, 291–303.

Sanna, L. J. (1992). Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*, 774–786.

Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: What happened to intragroup research? *Psychological Science, 8*, 261–267.

Sanna, L. J., & Shotland, R. L. (1990). Valence of anticipated evaluation and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*, 82–92.

Sawyer, J. E., Houlette, M. A., & Yeagley, E. L. (2006). Decision performance and diversity structure: Comparing

faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99*, 1–15.

Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity: The science of human innovation*. New York: Oxford University Press.

Schachter, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 46*, 190–207.

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1020–1030.

Scholten, L., Van Knippenberg, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*, 539–552.

Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 1080–1093.

Seta, J. J. (1982). The impact of comparison processes on coactors' task performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 281–291.

Shaw, M. E. (1932). A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology, 44*, 491–504.

Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin, 113*, 67–81.

Shepperd, J. A., & Taylor, K. M. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*, 1147–1158.

Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology, 27* (187), 1–60.

Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.

Sherif, M. (1966). *Group conflict and co-operation*. London: Routledge and Kegan.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment*. Norman, OK: University Book Exchange, University of Oklahoma.

Sherif, M., & Sherif, C. W. (1969). *Social psychology*. New York: Harper and Row.

Simonton, D. K. (2004). Group artistic creativity: Creative clusters and cinematic success in feature films. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 1494–1520.

Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Review, 20*, 300–310.

Smith, B. N., Kerr, N. A., Markus, M. J., & Stasson, M. F. (2001). Individual differences in social loafing: Need for cognition as a motivator in collective performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 5*, 150–158.

Smith, S. (1985). Groupthink and the hostage rescue mission. *British Journal of Political Science, 15*, 117–123.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management, 32*, 132–157.

Spears, R., Lea, M., & Lee, S. (1990). De-individuation and group polarization in computer-mediated communication. *British Journal of Social Psychology, 29*, 121–134.

Stasser, G. (1988). Computer simulation as a research tool: The DISCUSS model of group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology, 24*, 393–422.

Stasser, G. (1999). A primer of social decision theory: Models of group influence, competitive model-testing, and prospective modeling. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 80*, 3–20.

Stasser, G. (1999). The uncertain role of unshared information in collective choice. In L. Thompson & J. Levine (Eds.), *Shared knowledge in organizations* (pp. 49–69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stasser, G., & Birchmeier, Z. (2003). Group creativity and collective choice. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 85–109). New York: Oxford University Press.

Stasser, G., Kerr, N. L., & Davis, J. H. (1989). Influence processes and consensus models in decision-making groups. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 279–326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stasser, G., & Stewart, D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 426–434.

Stasser, G., Stewart, D. D., & Wittenbaum, G. M. (1995). Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology, 31*, 244–265.

Stasser, G., Taylor, L. A., & Hanna, C. (1989). Information sampling in structured and unstructured discussion of three- and six-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 67–78.

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 1467–1478.

Stasser, G., & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 81–93.

Stasser, G., & Vaughan, S. I. (1996). Models of participation during face-to-face unstructured discussion. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior: Consensual action by small groups* (Vol. 1, pp. 165–192). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stasser, G., Vaughan, S. I., & Stewart, D. D. (2000). Pooling unshared information: The benefits of knowing how access to information is distributed among group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*, 102–116.

Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.

Stephan, F. F., & Mishler, E. G. (1952). The distribution of participation in small groups: An exponential approximation. *American Sociological Review, 17*, 598–608.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3–15). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Stewart, D. D., & Stasser, G. (1995). Expert role assignment and information sampling during collective recall and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 619–628.

Stogdill, R. M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance, 81*, 26–43.

Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk*. Unpublished master's thesis,

Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Stouten, J., De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2005). All is well that ends well, at least for proselfs: Emotional reactions to equality violation as a function of social value orientation. *European Journal of Social Psychology, 35*, 767–783.

Straus, S. G., & McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology, 79*, 87–97.

Stroebe, W., & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 5, pp. 271–303). London: Wiley.

Stroebe, W., Diehl, M., & Abakoumkin, G. (1992). The illusion of group effectivity. *Personality and Social Psychology Bulletin, 18*, 643–650.

Stroebe, W., Diehl, M., & Abakoumkin, G. (1996). Social compensation and the Koehler effect: Toward a theoretical explanation of motivation gains in group productivity. In E. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior* (Vol. 2, pp. 37–65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stroebe, W., & Frey, B. S. (1982). Self-interest and collective action: The economics and psychology of public goods. *British Journal of Social Psychology, 21*, 121–137.

Strube, M. J., Miles, M. E., & Finch, W. H. (1981). The social facilitation of a simple task: Field tests of alternative explanations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 7*, 701–707.

Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly, 41*, 685–718.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal, 45*, 315–330.

Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology, 52*, 899–926.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Tajfel, H. (1982). Instrumentality, identity, and social comparisons. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 483–507). Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology, 1*, 149–178.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson Hall.

Tajfel, H., & Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgement. *British Journal of Psychology, 54*, 101–114.

Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly, 3*, 23–47.

Terry, D. J. (2003). A social identity perspective on organizational mergers: The role of group status, permeability, and similarity. In M. J. Platow, N. Ellemers, A. S. Haslam, & D. van Knippenberg (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational*

*practice* (pp. 223–240). New York: Psychology Press.

Tetlock, P. E. (1979). Identifying victims of groupthink from public statements of decision makers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 1314–1324.

Tetlock, P. E., Peterson, R. S., McGuire, C., Chang, S., & Feld, P. (1992). Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *21*, 318–326.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Tindale, R. S. (1993). Decision errors made by individuals and groups. In N. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 109–124). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Todd, A. R., Seok, D., Kerr, N. L., & Messé, L. A. (2006). Social compensation: Fact or social comparison artifact? *Group Processes & Intergroup Relations*, *9*, 431–442.

Travis, L. E. (1925). The effect of a small audience upon eye-hand coordination. *Journal of Abnormal Social Psychology*, *29*, 142–146.

Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, *96*, 506–520.

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, *9*, 507–533.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*, 384–399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development reconsidered. *Group and Organizational Studies*, *2*, 419–427.

Turner, J. C. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup behavior* (pp. 15–40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.

Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, *63*, 781–796.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment in uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*, 1124–1131.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, *90*, 293–315.

Valacich, J. S., Dennis, A. R., & Connolly, T. (1994). Idea generation in computer-based groups: A new ending to an old story. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *57*, 448–467.

Valacich, J. S., Dennis, A. R., & Nunamaker J. F., Jr. (1992). Group size and anonymity effects on computer-mediated idea generation. *Small Group Research*, *2*, 49–73.

Van der Kleij, R. (2007). *Overcoming distance in virtual teams: Effects of communication media, experience, and time pressure on distributed teamwork*. Doctoral dissertation, University of Amsterdam.

Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. (2000). Affective responses to intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, *26*, 633–655.

Van der Vegt, G. S., & Van de Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, *17*, 50–67.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group

diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89,* 1008–1022.

Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology, 41,* 233–252.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58,* 515–541.

Van Leeuwen, E., Van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and intergroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin, 29,* 679–690.

Vickery, C. M., Clark, T. D., & Carlson, J. R. (1999). Virtual positions: An examination of structure and performance in ad hoc workgroups. *Information Systems Journal, 9,* 291–312.

Volpe, C. E., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Spector, P. (1996). The impact of cross-training on team functioning: An empirical examination. *Human Factors, 38,* 87–100.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.

Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making.* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 40,* 145–180.

Weber, B., & Hertel, G. (2007). Motivation gains of inferior members: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology, 93,* 973–993.

Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management, 27,* 141–162.

Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–208). New York: Springer-Verlag.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In: M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). Chichester, UK: Wiley.

Wheelan, S. A. (1994). *Group processes: A developmental perspective.* Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research, 34,* 223–245.

Wilder, D. A., & Allen, V. L. (1977). Social comparison, self-evaluation, and conformity to the group. In J. M. Suls, & R. L. Miller (Eds.). *Social comparison processes. Theoretical and empirical perspectives* (pp. 187– 208). Washington, DC: Hemisphere Publishing.

Wildschut, T., Insko, C. A., & Gaertner, L. (2002). Intragroup social influence and intergroup competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82,* 975–992.

Wildschut, T., Pinter, B., Vevea, J. L., Insko, C. A., & Schopler, J. (2003). Beyond the group mind: A quantitative review of the interindividual–intergroup discontinuity effect. *Psychological Bulletin, 129,* 698–722.

Williams, E. (1975). Medium or message: Communications medium as a determinant of interpersonal evaluation. *Sociometry, 38,* 119–130.

Williams, E. (1977). Experimental comparisons of face-to-face and mediated communication: A review. *Psychological Bulletin, 84,* 963–976.

Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence.* Philadelphia, PA: Psychology Press.

Williams, K. D., Cheung, C. K. T., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: Effects of

being ignored over the internet. *Journal of Personality and Social Psychology, 79,* 748–762.

Williams, K. D., Harkins, S., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology, 40,* 303–311.

Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 61,* 570–580.

Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. In D. Gruenfeld & M. Neale (Eds.), *Research on managing in groups and teams* (Vol. 20, pp. 77–140). Greenwich, CT: JAI Press.

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99,* 16–33.

Winquist, J. R., & Larson, J. R., Jr. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 74,* 371–377.

Witte, E. H. (1989). Köhler rediscovered: The anti-Ringelmann effect. *European Journal of Social Psychology, 19,* 147–154.

Wittenbaum, G. M., Hubbell, A. P., & Zuckerman, C. (1999). Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality and Social Psychology, 77,* 967–978.

Wood, W., Lundgren, S., Ouellette, J. A., Busceme, S., & Blackstone, T. (1994). Minority influence: A meta-analytical review of social influence processes. *Psychological Bulletin, 115,* 323–345.

Zaccaro, S. (1984). Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin, 10,* 99–106.

Zaccaro, S. J., & Lowe, C. A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology, 128,* 547–558.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly, 12,* 451–483.

Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science, 149,* 269–274.

Zajonc, R. B. (1980). Compresence of group influence. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 35–60). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Zajonc, R. B., & Sales, S. M. (1966). Social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Experimental Social Psychology, 2,* 160–168.

Ziller, R. C. (1965). Toward a theory of open and closed groups. *Psychological Bulletin, 64,* 164–182.

**علم النفس الاجتماعي**
**مادة مقسمة إلى وحدات**
**المحرِّر: مايلز هيوستون Miles Hewstone**

يتفاعل الأفراد وينجزون أعمالهم في إطار الجماعة في كلِّ مناحي الحياة. فالمؤسسات والشركات صارت تنظم العمل في جماعات وفرق بشكل متزايد. ونحن نعمل بشكل يومي في جماعات مثل: الأسر، ومجموعات الأصدقاء، والمجموعات والفرق الرياضية، لاتخاذ قرارات وعمل خطط، وحل المشكلات، وتنفيذ مهام بدنية، وتوليد أفكار إبداعية، وغير ذلك.

ويستعرض كتاب "أداء الجماعة" النظريات ونتائج علم النفس الاجتماعي فيما يتعلق بأداء الجماعات. ويستكشف النظريات الأساسية المحيطة بتفاعل الجماعة وتطورها، ويدرس كيف تؤثر الجماعات على أعضائها. برنارد نيجستاد يناقش هذه الموضوعات من خلال علاقتها بالمهام الكثيرة والمختلفة التي قد تؤديها الجماعات، وتشمل المهام البدنية، وتوليد الأفكار والعصف الذهني، واتخاذ القرار، وحل المشكلات وعمل الأحكام والتقديرات. وأخيرا يختتم الكتاب بنقاش عميق عن العمل الجماعي والسياق الذي تتفاعل فيه الجماعات وتؤديه.

ويقدم هذا الكتاب توجه متكامل، مع التركيز بوجه خاص على التفاعل بين أعضاء الجماعة ومهام الجماعة، وعمليات التفاعل والسياق، فهو يقدم عرضا متميزا للغاية لنظرية وأبحاث علم النفس الاجتماعي. وسيكون قيما للغاية للطلبة الجامعيين وطلبة الدراسات العليا والباحثين في مجالات علم النفس الاجتماعي، والسلوك التنظيمي وإدارة الأعمال.

برنارد نيجستاد هو أحد "الأسود الشابة" في هذا المجال، وقد ساهم بشكل كبير في المحتوى الذي يغطيه هذا الكتاب. ويتناول كتاب "أداء الجماعة" المادة المفاهيمية والتجريبية بشكل جيد جدا، ويترك القارئ بفهم جيد لما نعرفه – حاليا – عن علم نفس السلوك بواسطة الجماعات. وبوجه عام هو مقدمة ممتازة للمجال.

آر سكوت تيندال R. Scott Tindale، جامعة لويولا، شيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية

وبرنارد نيجستاد، باحث متألق ومتحمس، يقدِّم منظورا شاملا ومتطورا لأحد المجالات الجذابة في علم النفس الاجتماعي. وسيكون هذا الكتاب أحد الكلاسيكيات. وحقا لم أستطع أن أتوقف عن قراءته حتى الصفحة الأخيرة؛ ولذا أوصي بقراءته بشدة!

آندرياس موجزيش Andreas Mojzisch، معهد علم النفس، جامعة جوتينجان، ألمانيا

الأستاذ نيجستاد قام بعمل رائع في المزج بين الأبحاث الكلاسيكية والمعاصرة عن أداء الجماعة. لقد كنت معجبا تحديدا بقدرة نيجستاد على ترجمة هذه الأدبيات إلى أعمال بصورة منظمة. إنَّ حماس نيجستاد لهذا العمل سيساعد على توليد حماس الطلبة الذين يقرأون عن هذا الموضوع للمرة الأولى.

روبرت بي. لونت، جي آر Robert B. Lount,Jr، جامعة ولاية أوهايو، الولايات المتحدة.